



Conseil économique et social

Distr. générale
12 janvier 2017
Français
Original : anglais

Comité du programme et de la coordination

Cinquante-septième session

Session d'organisation, 20 avril 2017

Session de fond, 5-30 juin 2017

Questions relatives au programme : évaluation

Évaluation du Département des affaires politiques du Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies

Rapport du Bureau des services de contrôle interne

Résumé

Le Département des affaires politiques est le département chef de file des Nations Unies pour ce qui concerne le maintien de la paix et de la sécurité, et il aide les États Membres et d'autres organisations internationales, régionales et sous-régionales à prévenir et à régler les conflits ou les différends susceptibles de dégénérer en conflit. La dernière évaluation du Département, par le Bureau des services de contrôle interne (BSCI), a été réalisée de 2006 à 2008. Depuis lors, les activités du Département, qui consistaient principalement en des analyses documentaires, ont évolué et laissé la place à des activités plus axées sur le terrain, notamment à l'appui de la prévention et du règlement des conflits sur le terrain.

Les activités de prévention et de règlement des conflits relèvent principalement de la responsabilité des missions politiques spéciales, dont le nombre a augmenté depuis 2008, ainsi que de celle des équipes de pays des Nations Unies lorsqu'il n'y a pas de mission sur place. Le Département appuie ces entités depuis le Siège, grâce aux contacts qu'il a avec les États Membres, les entités des Nations Unies et d'autres acteurs afin promouvoir de manière plus large un environnement favorable qui permette aux entités présentes sur le terrain de réussir. S'agissant des activités hors Siège, l'appui fourni par le Département va de l'assistance générale (fourniture d'orientations de politique générale et d'une assistance administrative, par exemple) à des compétences spécialisées (assistance électorale et médiation, par exemple) visant à renforcer la capacité des entités sur le terrain à s'acquitter de leurs mandats en matière de prévention et de règlement des conflits.



La présente évaluation a porté sur la pertinence, l'efficacité et l'efficience de l'appui fonctionnel fourni par le Département des affaires politiques aux activités de prévention et de règlement des conflits de 2008 à 2015. Pour mener à bien son analyse, le BSCI s'est appuyé sur un large éventail de données qualitatives et quantitatives.

Au cours de la période sur laquelle a porté l'évaluation, le Département des affaires politiques est intervenu dans pratiquement toutes les situations de conflit les plus critiques. L'ouverture de bureaux régionaux du Département, de même que le déploiement de conseillers pour la paix et le développement dans les endroits où il n'y a pas de missions, a contribué à élargir son champ d'action mondial. Cependant, excepté dans les situations de conflit les plus critiques, la présence du Département a une portée moindre. Bien que le manque de ressources ait limité sa capacité à répondre à tous les besoins, ses documents de planification stratégique ne laissent apparaître aucune réflexion claire et fondée sur des données sur la manière dont le Département affectera ses ressources, limitées, à d'autres demandes d'assistance. Le personnel du Département, les entités hors Siège qu'il soutient et les observations directes du BSCI soulignent qu'avec l'évolution des activités du Département, auparavant principalement fondées sur des analyses documentaires, les analyses d'alerte rapide sont notamment devenues insuffisantes, alors qu'elles aidaient le Département à mieux prévoir les menaces potentielles pour la paix et à prendre des mesures qui s'imposaient.

Néanmoins, il a été établi que l'appui fourni par le Département est efficace et qu'il contribue au succès des activités sur le terrain, et les membres du personnel des nombreuses entités hors Siège ont fourni de nombreux exemples en ce sens. Dans le même temps, ils ont indiqué des domaines dans lesquels l'efficacité est moindre, le Département étant notamment dans l'incapacité de régler les problèmes administratifs à l'échelle du système, ainsi que de se coordonner et d'intervenir avec d'autres acteurs sur le terrain au nom des missions, et de formuler des orientations stratégiques à long terme concernant les activités hors Siège. Même si le Département accorde une plus grande attention à la problématique hommes-femmes et aux droits de l'homme, que ce soit au Siège ou hors Siège, les femmes restent sous-représentées aux postes à responsabilités, et l'égalité des sexes et les droits de l'homme ne sont pas une priorité universelle sur le terrain.

Bien que le Département ait répondu aux demandes d'appui des opérations sur le terrain, de plus en plus nombreuses, ses ressources humaines et financières sont insuffisantes. De manière plus générale, la lourdeur des procédures administratives de l'ONU a également limité son efficacité. En outre, le Département ne dispose pas de l'autorité suffisante pour contrôler l'obligation de résultats des missions, s'assurer qu'elles respectent les principes des Nations Unies et suivre leur éventuel retrait. Par ailleurs, une attention insuffisante a été accordée à la mobilisation des connaissances en matière de performance, empêchant le Département de renforcer l'application du principe de responsabilité et de tirer les enseignements de ses réussites et de ses échecs.

Le Bureau des services de contrôle interne formule quatre recommandations importantes, que le Département des affaires politiques a acceptées, par lesquelles le Département est invité à :

- Institutionnaliser son rôle consistant à contribuer à la responsabilisation sur le terrain, en consultation avec le Cabinet du Secrétaire général
- Comblen les grandes lacunes analytiques, à savoir l'analyse politique globale dans le cadre des dispositifs d'alerte précoce et d'action rapide, ainsi que la fonction d'évaluation
- Renforcer les processus de planification au Siège et sur le terrain
- Prendre des mesures en vue de réunir des ressources suffisantes pour combler les lacunes fonctionnelles grâce à des ressources adéquates.

Table des matieres

	<i>Pages</i>
I. Introduction et objectif de l'évaluation	5
II. Considérations générales	5
III. Méthode	12
IV. Résultats de l'évaluation.	13
A. Les données indiquent que l'appui technique fourni par le Département a jusqu'à présent été efficace et a sensiblement contribué aux succès obtenus sur le terrain, en dépit de lourdes contraintes externes	13
B. À l'échelle mondiale, le Département fournit un appui dans la plupart des situations de conflit les plus critiques etcet appui a globalement répondu aux besoins sur le terrain. Il lui manque toutefois une stratégie plus ambitieuse qui lui permettrait de déterminer quel type d'appui fournir dans d'autres situations de conflit et comment contribuer à y trouver, à terme, une issue.	20
C. Le Département a adapté ses ressources aux besoins que génère sa présence croissante sur le terrain, mais ses structures et procédures internes, auxquelles s'ajoutent les lourdeurs administratives de l'ONU, ont limité sa capacité à le faire de la manière la plus efficace possible	27
D. Le Département produit certes une masse non négligeable de savoirs, qu'il n'a toutefois pas exploitée comme il se doit pour renforcer l'apprentissage ou la responsabilisation, que ce soit au Siège ou sur le terrain	31
E. Le contrôle par le Siège de la responsabilisation dans les missions demeure faible	34
V. Conclusion	36
VI. Recommandations	37
Annexe	
Observations formelles reçues du Département	40

I. Introduction et objectif de l'évaluation

1. La Division de l'inspection et de l'évaluation du Bureau des services de contrôle interne (BSCI) a décidé d'évaluer le Département des affaires politiques sur la base des conclusions d'une analyse des risques entreprise par le BSCI pour recenser les priorités en matière d'évaluation des programmes du Secrétariat. Le Comité du programme et de la coordination s'est proposé d'examiner cette évaluation à sa cinquante-septième session, en juin 2017¹. L'Assemblée générale a souscrit à cette proposition dans sa résolution 70/8.

2. Les évaluations du BSCI sont effectuées conformément aux résolutions 48/218 B, 54/244 et 59/272 de l'Assemblée générale, ainsi qu'à la circulaire ST/SGB/273 du Secrétaire général, aux termes de laquelle le Bureau est habilité à prendre toute mesure qu'il juge nécessaire à l'exercice de ses fonctions, ainsi qu'à faire connaître les résultats obtenus. Les activités d'évaluation du Bureau sont organisées par l'article 7.1 des Règlement et règles régissant la planification des programmes, les aspects du budget qui ont trait aux programmes, le contrôle de l'exécution et les méthodes d'évaluation².

3. L'évaluation avait pour objet de déterminer aussi exhaustivement et objectivement que possible l'intérêt, l'efficacité et l'efficience des travaux du Département aux activités de prévention et de règlement des conflits sur le terrain, de 2008 à 2015. L'objet de l'évaluation a été défini à l'issue d'une estimation des risques au niveau des programmes, qui est présentée en détail dans le document préliminaire³. L'évaluation a été menée conformément aux normes et règles d'évaluation applicables au sein du système des Nations Unies⁴.

4. L'administration de l'administration du Département des affaires politiques a été invitée à présenter des observations sur le projet de rapport et ces observations ont été prises en considération lors de l'établissement de la version définitive du rapport. La réponse officielle du Département figure dans l'annexe jointe au présent rapport.

II. Considérations générales

Histoire et mandat du Département des affaires politiques

5. Le Département des affaires politiques est le département chef de file des Nations Unies chargé de maintenir pour ce qui concerne le maintien de la paix et de la sécurité, et il aide les États Membres et d'autres organisations internationales, régionales et sous-régionales à prévenir et à régler les conflits ou les différends susceptibles de dégénérer en conflit. Il a été créé en 1992, et l'orientation de ses programmes découle des résolutions adoptées par l'Assemblée générale et des mandats que lui confie le Conseil de sécurité.

6. Le rôle du Département couvre les domaines suivants⁵ :

¹ Voir A/70/16.

² Voir ST/SGB/2016/6, art.7.1.

³ IED-15-006.

⁴ Voir GNUE/FN/Standards (2005).

⁵ Voir A/67/6.

- a) Surveiller et évaluer l'évolution de la situation politique à l'échelle mondiale, en vue de détecter les crises potentielles avant qu'elles n'éclatent;
- b) Diriger les interventions face aux situations de crise, notamment le déploiement de médiateurs et la fourniture d'orientations générales et stratégiques aux missions politiques spéciales;
- c) Fournir des conseils stratégiques au Secrétaire général et à ses envoyés sur la prévention des conflits, la médiation et la consolidation de la paix;
- d) Fournir une assistance électorale à la demande des États Membres et coordonner les réponses aux demandes d'assistance électorale à l'échelle du système;
- e) Fournir un appui fonctionnel et des services de secrétariat au Conseil de sécurité, à l'Assemblée générale et à leurs organes subsidiaires, ainsi qu'à d'autres organes intergouvernementaux.

7. La précédente évaluation du Département a été réalisée par la Division de l'inspection et de l'évaluation de 2006 à 2008. Les activités du Département, qui consistaient alors principalement en des analyses documentaires et axées sur le Siège, ont évolué depuis et sont désormais davantage axées sur le terrain.

Activités de prévention et de résolution des conflits sur le terrain

8. Si le nombre et l'intensité des conflits armés ont commencé à diminuer dans les années 90, cette tendance s'est inversée ces dernières années. Pour la première fois en 10 ans, le nombre de guerres civiles et d'attaques perpétrées par des forces gouvernementales et des groupes armés contre des civils a augmenté, et aujourd'hui, un grand nombre de conflits armés sont plus complexes et moins susceptibles de déboucher sur un règlement politique qu'ils ne l'étaient par le passé⁶. Les mesures visant à régler ces conflits consistent essentiellement en deux types de missions : les opérations de maintien de la paix et les missions politiques spéciales. D'après le budget pour l'exercice biennal 2014-2015, il y avait 16 opérations de maintien de la paix et 34 missions politiques spéciales⁷.

9. Les missions politiques spéciales sont généralement définies comme des missions civiles de l'ONU déployées pour une période limitée afin d'aider les États Membres par des missions de bons offices, de prévention des conflits et de rétablissement et de consolidation de la paix⁸. Elles sont créées par l'Assemblée générale ou le Conseil de sécurité, ou relèvent de l'initiative personnelle du Secrétaire général, et visent à contribuer à la prévention et au règlement des conflits ou à l'instauration d'une paix durable dans les nations qui sortent d'une guerre civile⁹. Ces missions constituent un outil essentiel grâce auquel l'ONU participe à la prévention et au règlement des conflits, et offrent un espace pour l'analyse politique et la diplomatie.

10. Le Département classe ses missions politiques spéciales en trois groupes thématiques :

⁶ *Human Security Report 2013*, disponible à l'adresse suivante : <http://hsrgroup.org/human-security-reports/2013/overview.aspx>.

⁷ Voir [A/69/363/Add.8](#).

⁸ Ibid.

⁹ Voir [A/69/363](#) et [ST/SGB/2009/13](#).

- Groupe I : envoyés spéciaux ou personnels et conseillers spéciaux du Secrétaire général;
- Groupe II : équipes et groupes de surveillance des sanctions;
- Groupe III : bureaux politiques, bureaux d'appui à la consolidation de la paix, bureaux intégrés.

11. Comme on le voit sur la figure I, le nombre total de missions politiques spéciales du Département des affaires politiques a augmenté, passant de 21 pour l'exercice biennal 2008-2009 à 34 en 2014-2015, les groupes I et II affichant la croissance la plus importante.

Figure I

Nombre de missions politiques spéciales dirigées par le Département de 2008 à 2015, par groupe

	2008–2009	2010–2011	2012–2013	2014–2015
Groupe I : envoyés spéciaux ou personnels et conseillers spéciaux du Secrétaire général	6	5	6	11 ^a
Groupe II : équipes et groupes de surveillance des sanctions	6	8	9 ^b	12 ^c
Groupe III : bureaux politiques, bureaux d'appui à la consolidation de la paix, bureaux intégrés	9	12	12	11
Total	21	25	27	34

Source : A/64/349 A/66/354 A/68/327 A/69/363, A/65/328/Add.7 et A/69/363/Add.8.

^a Une mission est codirigée avec le Département des opérations de maintien de la paix.

^b Voir A/65/328/Add.7.

^c Voir A/69/363/Add.8.

12. La présente évaluation porte essentiellement sur les groupes I et III, qui constituent les principaux mécanismes de prévention et de règlement des conflits sur le terrain, le groupe II regroupant des groupes spéciaux d'experts extérieurs qui effectuent des missions de collecte d'éléments d'information pour le compte du Conseil de sécurité, avec l'appui du Département¹⁰. Outre ces trois groupes, le Département fournit un appui à une quatrième catégorie, plus variée, de pays dans lesquels il n'y a pas de mission politique spéciale (opérations de maintien de la paix, équipes de pays, et autres, par exemple), grâce à la présence de conseillers pour les questions de paix et de développement (voir par. 19 à 24 et 31 à 35 ci-dessous).

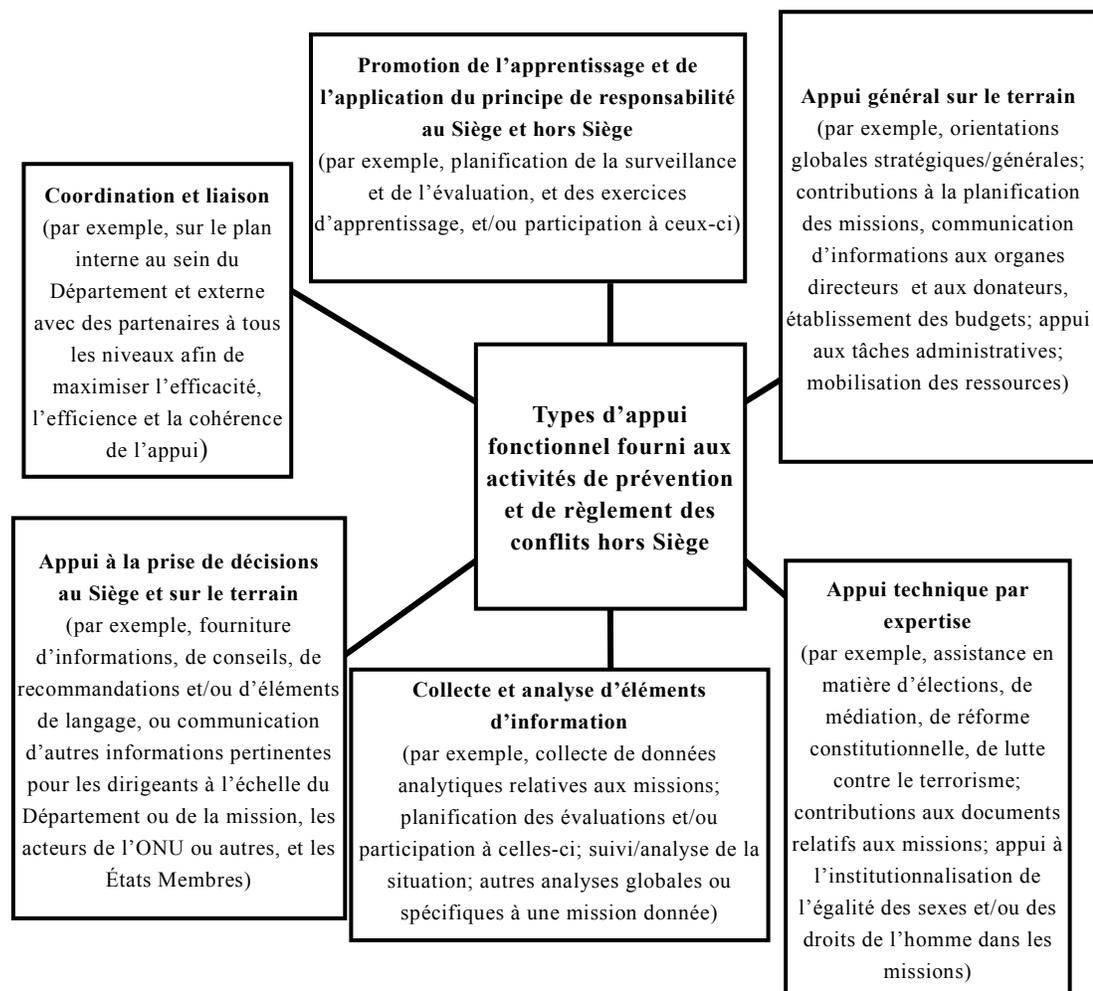
13. La figure II présente un récapitulatif des nombreuses activités d'appui proposées par le Département. Établi au cours de la collecte de données effectuée par la Division de l'inspection et de l'évaluation, ce récapitulatif aide à mieux comprendre l'appui fourni par le Département en présentant ses activités selon des catégories qui étaient moins connues avant l'évaluation. Cet appui, qui concerne l'ensemble des composantes du programme énoncées au paragraphe 6, vise à mieux comprendre les résultats faisant l'objet de la présente évaluation. Ces résultats se

¹⁰ La Division de l'inspection et de l'évaluation a également pris en considération les entités du groupe II, mais dans une moindre mesure.

situent à deux niveaux. Sur le terrain, le Département cherche à perfectionner ou à renforcer les capacités des parties prenantes, qu'il s'agisse du cadre politique global ou de domaines techniques spécifiques, pour qu'elles puissent s'acquitter des diverses fonctions de leur mandat. Au niveau du Siège, le Département s'efforce de créer un environnement général favorable facilitant les activités sur le terrain, par exemple, en assurant la liaison avec les États Membres, d'autres entités du système des Nations Unies ou extérieures, mais aussi de servir d'intermédiaire en matière d'information, de plaidoyer, d'appui et de coordination¹¹. Le Département des affaires politiques compte six divisions régionales (Afrique I, Afrique II, Amériques, Asie et Pacifique, Europe, et Moyen-Orient et Asie de l'Ouest), qui, en plus d'appuyer les pays des groupes thématiques I et III (ainsi que les pays dans lesquels il n'y a pas de mission), assurent la liaison avec les autres divisions du Département qui fournissent un appui, telles que la Division de l'assistance électorale, la Division des politiques et de la médiation et le Bureau du Secrétaire général adjoint. L'appui au groupe II est principalement assuré par la Division des affaires du Conseil de sécurité.

¹¹ La Division de l'inspection et de l'évaluation a regroupé ces niveaux de résultats dans un diagramme d'analyse logique inclus dans son étude préliminaire.

Figure II
Types d'appui fonctionnel fourni par le Département des affaires politiques dans le cadre des activités de prévention et de règlement des conflits sur le terrain, 2008–2015



Source : Entretiens et enquêtes de la Division de l'inspection et de l'évaluation.

Ressources financières

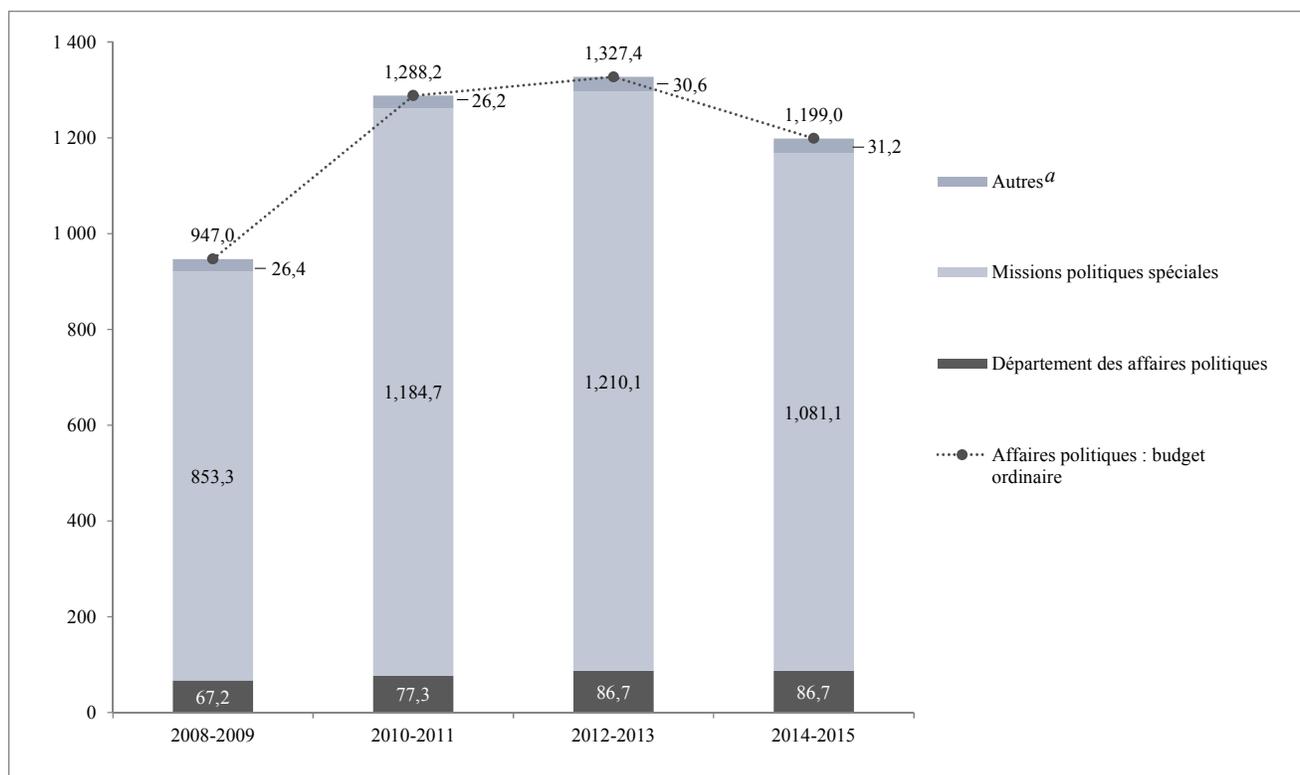
14. Le Département des affaires politiques et les missions politiques spéciales qu'il appuie sont financées au titre du budget des affaires politiques (titre II, chapitre 3) du budget ordinaire de l'ONU. Le budget du Département des affaires politiques pour l'année 2015 représentait environ 20,0 % du montant total des ressources financières de l'ONU au titre du budget ordinaire¹².

¹² Voir A/68/6 (sect. 3).

15. Comme on le voit sur la figure III, les budgets des missions politiques spéciales représentent toujours la plus grande part des ressources du budget ordinaire affectées aux affaires politiques. L'augmentation du nombre de missions politiques spéciales s'accompagne d'une augmentation encore plus conséquente du budget.

Figure III
Ressources financières (budget ordinaire) affectées aux affaires politiques, 2008–2015

(En millions de dollars des États-Unis)



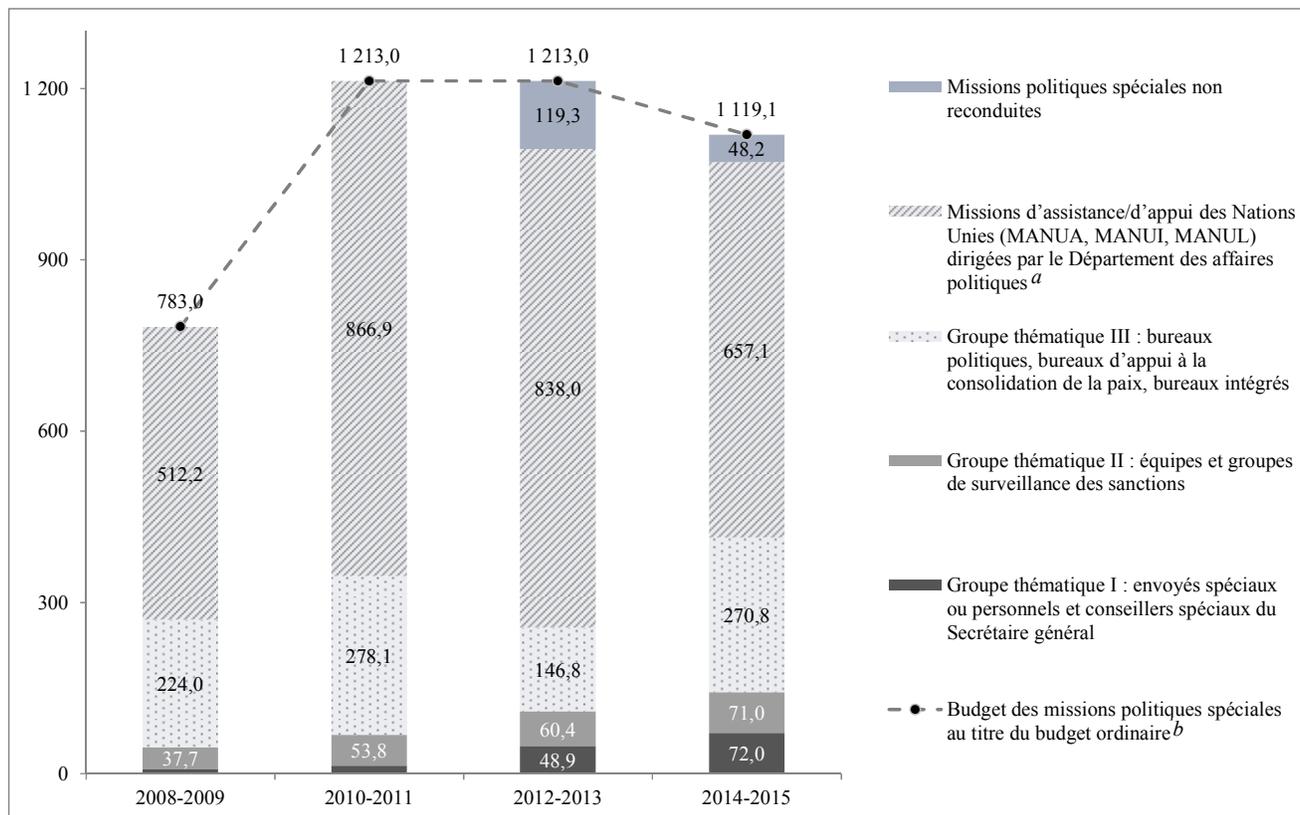
Source : Compilation de données publiées dans les documents A/68/6 (sect. 3), A/66/6 (sect. 3) et A/64/6 (sect. 3).

^a La catégorie « Autres » englobe le Registre des dommages, le Bureau d'appui à la consolidation de la paix et le Bureau du Coordonnateur spécial des Nations Unies pour le processus de paix au Moyen-Orient.

16. On voit sur la figure IV la manière dont ces ressources sont réparties entre les différents groupes thématiques au cours d'un même exercice. Trois grandes missions du groupe thématique III [la Mission d'assistance des Nations Unies en Afghanistan (MANUA), la Mission d'assistance des Nations Unies pour l'Iraq (MANUI) et la Mission d'appui des Nations Unies en Libye (MANUL)] ont reçu la plus grosse part du budget affecté aux missions politiques spéciales.

Figure IV
Ressources des missions politiques spéciales (budget ordinaire), par groupe thématique, 2008–2015

(En millions de dollars des États-Unis)



Source : Compilation de données publiées dans les documents [A/69/363](#), [A/68/327](#), [A/67/346](#), [A/66/354](#), [A/65/328](#), [A/64/349](#) et [A/63/346](#).

^a Les ressources demandées pour 2015 au titre de la MANUL et de la MANUA correspondent à un financement provisoire de six mois, en attendant l'établissement des budgets sur 12 mois. Voir [A/68/327](#) et [A/66/354](#).

^b La légère diminution des budgets des missions politiques spéciales en 2014-2015 s'explique par le fait que la MANUA et la MANUL n'ont présenté que des budgets partiels pour 2015.

Note : Les légères disparités entre les ressources des missions politiques spéciales citées dans les figures III et IV sont dues aux différentes sources de données utilisées.

III. Méthode

17. L'évaluation a été réalisée selon une approche mixte utilisant notamment le recoupement des sources de données suivantes :

a) **Études de cas portant sur les missions, entretiens, groupes de discussion, d'observations directes et d'examens préliminaires** : neuf observations directes et cinq examens préliminaires portant sur l'ensemble des missions, et 110 entretiens et groupes de discussion avec le personnel des missions, des membres des équipes de pays des Nations Unies, des gouvernements et d'autres parties concernées de la Commission mixte Cameroun-Nigéria, du Bureau de l'Envoyé spécial du Secrétaire général pour le Sahel, du Bureau intégré des Nations Unies pour la consolidation de la paix en Guinée-Bissau (UNIOGBIS), du Bureau du Représentant spécial du Secrétaire général pour l'Afrique de l'Ouest (BRSAO) et de la Mission d'appui des Nations Unies en Libye (MANUL)¹³;

b) **Analyses documentaires** : examens préliminaires précités, portant sur la MANUI, le Bureau de l'Envoyé spécial du Secrétaire général pour le Yémen et le Bureau du Conseiller spécial pour le Myanmar;

c) **Entretiens menés au Siège et réunions de groupes de discussion** : entretiens menés avec 46 membres du personnel du Département, 13 partenaires des Nations Unies et des groupes de réflexion extérieurs;

d) **Enquêtes** : enquêtes en ligne conduites auprès d'un échantillon non aléatoire de 59 administrateurs du Département en poste au Siège¹⁴, 85 membres du personnel des missions faisant l'objet d'une étude de cas¹⁵, 14 conseillers pour les questions de paix et de développement¹⁶ et 25 experts du groupe II¹⁷;

e) **Analyses dirigées de documents** : analyse d'échantillons (ou « univers ») choisis de 29 documents de planification et de suivi; de 51 évaluations, analyses du retour d'expérience et autres rapports sur les enseignements tirés; 9 rapports d'audit; 4 rapports de missions d'évaluation stratégique et de missions d'évaluation technique; 8 rapports de fin d'affectation établis par les représentants spéciaux du Secrétaire général; et 23 contrats de mission de représentants spéciaux du Secrétaire général; ainsi qu'un examen des descriptifs de programme du Département et des missions.

18. Trois limitations méthodologiques ont pesé sur l'évaluation: la difficulté inhérente qu'il y a à mesurer la prévention et le règlement de conflits, la rareté des données produites par le Département sur ses résultats et le faible taux de réponse à l'enquête menée auprès de son personnel. La Division de l'inspection et de l'évaluation s'est affranchie des deux premières en établissant la chronologie de l'appui fourni par le Département et des résultats obtenus sur le terrain tout en tenant compte des contraintes externes, en se fondant sur des examens préliminaires et d'autres éléments d'information plus subjectifs. Elle a contourné la troisième en

¹³ La Division de l'inspection et de l'évaluation a sélectionné les études de cas en fonction de la taille, de la durée, de leur représentativité et de l'étendue géographique des missions.

¹⁴ Tous les membres du personnel appartenant à la catégorie des administrateurs de classe P-2 à D-2; Taux de réponse de 22,9 %.

¹⁵ Taux de réponse de 41,7 %.

¹⁶ Taux de réponse de 53,8 %.

¹⁷ Taux de réponse de 39,7 %.

menant une étude sur la population des non-répondants, laquelle a révélé que le profil démographique des personnes ayant répondu à l'enquête correspondait à peu de choses près à celui du personnel du Département dans son ensemble, et de ce fait que l'échantillon des personnes ayant répondu était suffisamment représentatif pour que l'enquête puisse être utilisée aux fins de l'évaluation.

IV. Résultats de l'évaluation

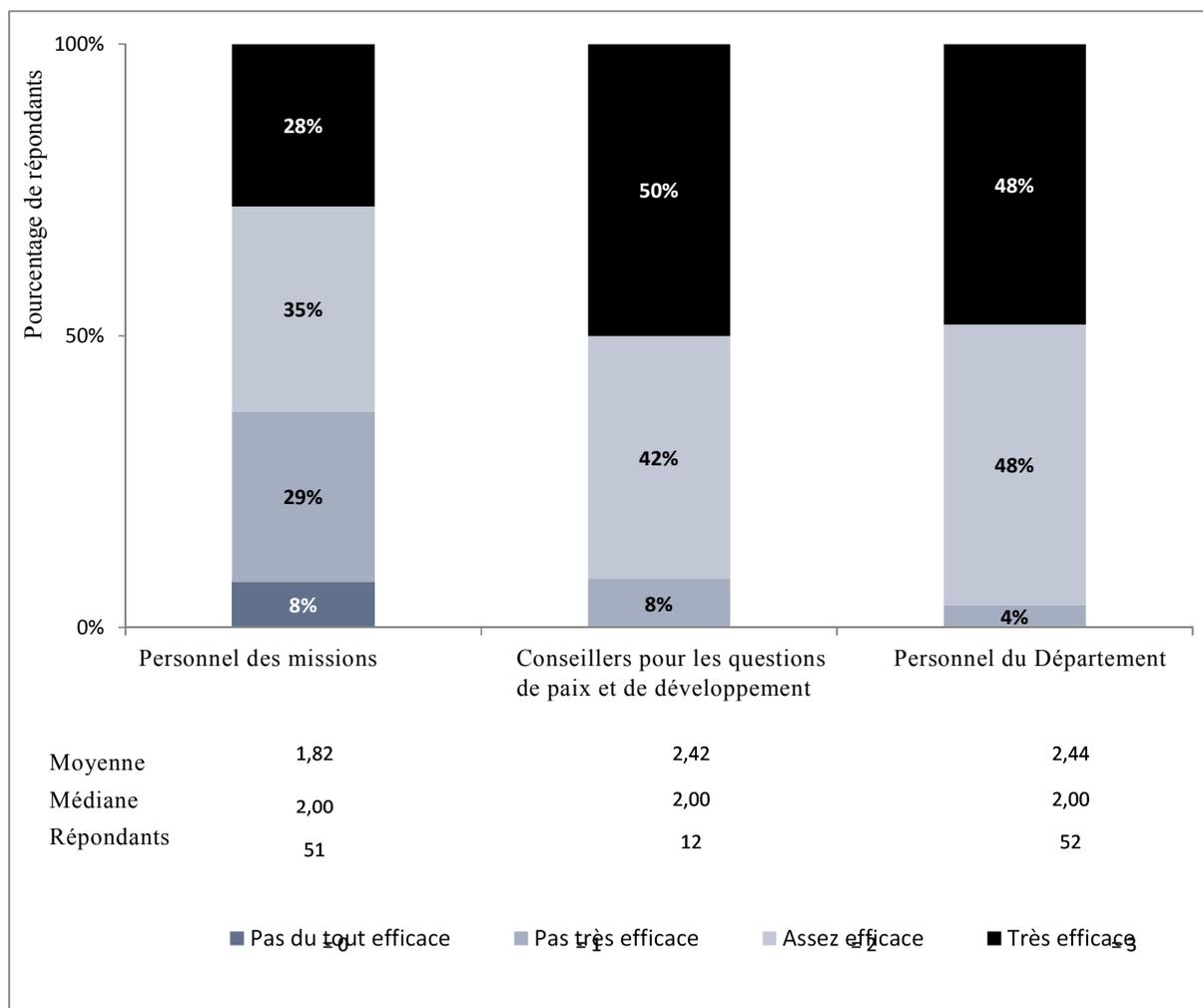
A. Les données indiquent que l'appui technique fourni par le Département a jusqu'à présent été efficace et a sensiblement contribué aux succès obtenus sur le terrain, en dépit de lourdes contraintes externes

Éléments d'information relatifs à l'efficacité de l'appui technique

19. Si le manque de données produites par le Département¹⁸ a compliqué l'évaluation, les éléments disponibles ont démontré l'efficacité de l'appui technique fourni par le Département aux activités de terrain visant à prévenir et à régler les conflits. Comme on le voit sur la figure V, les entités présentes sur le terrain qui en ont bénéficié, notamment les conseillers pour les questions de paix et de développement, estiment que cet appui était de qualité relativement élevée. Les responsables hors Siège ont corroboré cette impression positive: six des neuf représentants spéciaux du Secrétaire général en poste dans les missions choisies pour les études de cas ont tenu des propos élogieux sur l'appui fourni par le Département, au cours des entretiens et dans 13 des 19 contrats de mission examinés. De plus, le Département des affaires politiques a fait l'objet d'une appréciation positive dans 20 des 29 évaluations, analyses de retour d'expérience et rapports sur les enseignements tirés utilisés.

¹⁸ Voir par. 18 et 44 à 50 du présent rapport.

Figure V
Perception globale de l'efficacité de l'appui fourni par le Département, 2008–2015



Source : Enquête de la Division de l'inspection et de l'évaluation.

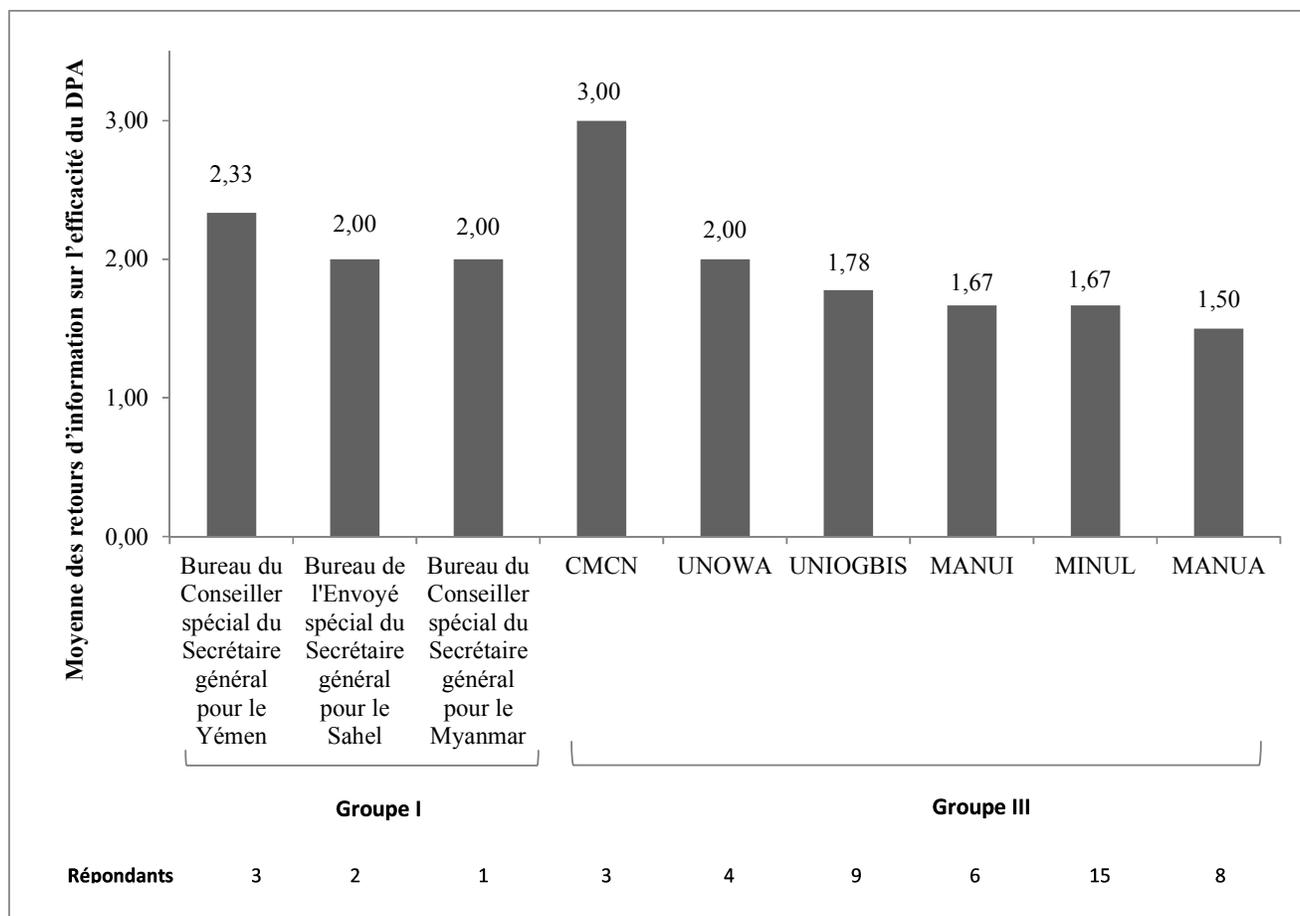
Note : L'efficacité, au sens de la Division, doit s'entendre comme « La mesure dans laquelle le Département des affaires politiques a fourni un appui de grande qualité aux entités présentes sur le terrain, par exemple en renforçant leurs capacités, en apportant des compétences techniques dont elles ne disposaient pas dans un domaine précis, en formulant des conseils avisés menant à des décisions plus éclairées, etc. »

20. Dans ce cadre d'opinion globalement favorable, on remarque des disparités dans les commentaires recueillis auprès des entités présentes sur le terrain, à la fois du point de vue des dynamiques locales et des types d'appui reçus. Comme on le voit sur la figure VI, l'efficacité de l'appui est évaluée de manière plus positive par les petites missions que par les plus grandes. Cet écart d'appréciation peut être dû au fait que les petites missions ont des besoins d'appui technique plus importants, comme c'est par exemple le cas pour les conseillers pour les questions de paix et de développement, ou à la complexité relative du cadre opérationnel des grandes

missions. En effet, comme il est souligné dans les rapports de fin d'affectation des représentants spéciaux du Secrétaire général des deux plus grandes missions que sont la MANUI et la MANUA, plus les missions sont importantes, plus leurs mandats couvrent des domaines variés, et elles ont besoin d'un appui sur le long terme pour renforcer leurs capacités en matière de gouvernance.

Figure VI

Perception globale de l'efficacité de l'appui fourni par le Département selon les missions ayant fait l'objet d'une étude de cas



Source : Enquêtes de la Division de l'inspection et de l'évaluation.

Note : Les missions sont classées par groupe thématique et selon leurs moyens (par ordre décroissant).

Abréviations : CMCN = Commission mixte Cameroun-Nigéria; OSES = Bureau de l'Envoyé spécial du Secrétaire général pour le Sahel.

21. Ces disparités tenant à la taille des missions pourraient également expliquer la diversité des commentaires reçues sur certaines catégories d'appui que fournit le Département¹⁹. Dans les entretiens et les enquêtes, le personnel des missions, indépendamment de la taille de celles-ci, souligne la grande efficacité de l'appui technique des experts en matière d'assistance électorale et de médiation, ainsi que des bons offices offerts par les hauts responsables du Département (notamment pour ce qui est de donner une certaine solennité politique aux négociations). Toutefois, les conseillers pour les questions de paix et de développement et les plus petites missions politiques spéciales sont plus enclins que les plus grandes missions à trouver particulièrement efficace l'appui en matière d'orientation politique globale. De plus, il ressort des évaluations et des analyses de retour d'expérience portant sur les formations proposées par le Département (par exemple au sujet de la médiation, de l'analyse des conflits et de la planification stratégique) que ce type d'appui a généralement été fourni en temps voulu et a permis aux participants d'approfondir leurs connaissances. En revanche, l'orientation stratégique sur le long terme a été désignée comme étant le moins efficace des types d'appui proposés²⁰. De la même manière, le personnel de quatre des neuf missions évaluées s'est déclaré insatisfait des analyses livrées par le Département, le personnel de seulement deux missions les ayant jugés positivement²¹.

22. Comme on le voit sur la figure VII, les auto-évaluations des membres du personnel du Département sont cohérentes avec les opinions des membres du personnel sur le terrain, quoique les premiers aient eu globalement tendance à mieux noter l'appui qu'ils fournissent. Les compétences techniques fournies par le Département ont fait l'objet d'une évaluation particulièrement positive, y compris de la part du personnel des divisions qui n'œuvrent pas dans ce domaine. Les auto-évaluations désignent les mêmes points forts et points faibles que les examens préliminaires²². L'appui à la prise de décisions au niveau du Siège, qui est un aspect essentiel de l'action ciblée du Département en faveur de la mise en place d'un environnement favorable sur le terrain, compte également parmi les autres domaines bien notés.

23. Selon le personnel en poste au Siège, la promotion de la formation et de l'application du principe de responsabilité, la coordination interne, et la collecte et l'analyse d'informations par le Département étaient plutôt moins efficaces. Ces auto-évaluations allaient globalement dans le même sens que les études de cas portant sur les missions (voir par. 21 ci-dessus).

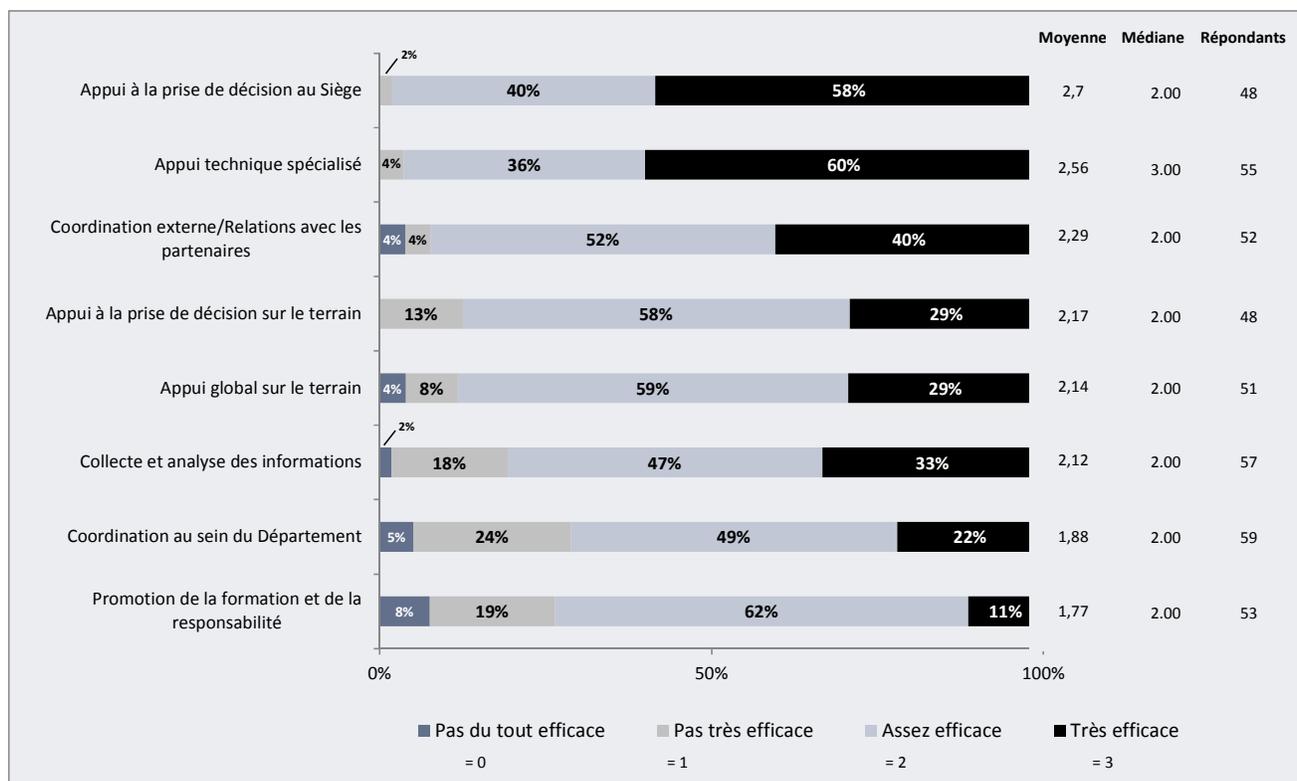
¹⁹ Facteur de corrélation $r = -0,62$: plus grande est la mission, moins son évaluation de l'efficacité de l'appui est positive.

²⁰ Dans leurs rapports, les missions d'évaluation stratégique ne recommandent que rarement des changements d'orientation stratégique, et ce malgré la présence sur le long terme des missions et le caractère évolutif des conditions sur le terrain, ce qui tend à corroborer ce résultat. De plus, cinq des neuf missions évaluées n'avaient pas de plan de retrait.

²¹ Voir résultat D.

²² Sur les 29 rapports et évaluations comprenant une appréciation de l'efficacité de l'appui, ce type d'appui était noté dans 22 rapports, dont 20 fois positivement. Cinq documents comprenaient également une évaluation, systématiquement positive, de la coordination au moment de l'implantation ou du changement de commandement des missions.

Figure VII
**Auto-évaluation, par le personnel en poste au Siège, de l'efficacité
 du Département selon les types d'appui fourni**



Source : Enquêtes de la Division de l'inspection et de l'évaluation.

24. Le Département n'a fait preuve que d'une efficacité mitigée pour ce qui est de la prise en compte de la problématique hommes-femmes et des droits de l'homme. Le personnel des missions, les conseillers pour les questions de paix et de développement et les experts du groupe thématique II qui ont répondu aux enquêtes ont tous considéré que la prise en compte de la problématique hommes-femmes dans les activités d'appui du Département était satisfaisante²³. En outre, des consultations régulières avec des organisations féminines ont été organisées pour 88,0 % des processus de paix dans lesquels l'Organisation est intervenue en 2014, contre 50,0 % en 2011²⁴. Toutefois, seules quatre des neuf missions ayant fait l'objet d'une étude de cas ont indiqué avoir reçu un appui du Département concernant la problématique hommes-femmes; les cinq autres n'ont pas donné d'informations concrètes sur les méthodes de promotion de la prise en compte systématique de la problématique hommes-femmes. En outre, aucune des missions n'a dit avoir reçu d'appui dans le domaine des droits de l'homme, et toutes ont indiqué que leur

²³ La plupart des personnes qui ont répondu ont indiqué que les activités d'appui étaient « relativement » ou « très » respectueuses de la problématique hommes-femmes (à 45,7 % et 22,0 % respectivement).

²⁴ Étude mondiale sur l'application de la résolution 1325 (2000) du Conseil de sécurité

premier interlocuteur à cet égard était le Haut-Commissariat des Nations Unies aux droits de l'homme. Les hauts responsables de l'une des missions se sont inquiétés de ce que d'autres responsables avaient négligé la prise en compte de la problématique hommes-femmes et des droits de l'homme, bien que ces sujets se trouvent au cœur de son mandat, et préféré donner la priorité aux activités liées aux bons offices (voir par. 51 à 56 ci-après). Plus généralement, les femmes restent sous-représentées dans les équipes de direction du Siège et hors Siège²⁵.

Éléments d'information relatifs au rôle du Département dans les résultats obtenus en matière de prévention et de règlement des conflits sur le terrain

25. On peut vraisemblablement déduire du peu de données disponibles que le Département, par son appui, a contribué à la prévention et au règlement de conflits sur le terrain. Des entités présentes en Afghanistan, au Burkina Faso, en Guinée, en Iraq, au Myanmar, au Nigéria et au Yémen [et dans une moindre mesure au Guyana, au Kenya, au Kirghizistan, au Maldives et au Venezuela (République bolivarienne du)] ont déclaré que l'appui fourni par le Département des affaires politiques, notamment les conseils de ses experts en matière de négociations de cessez-le-feu au Yémen, d'élections en Afghanistan et d'orientation politique aux Maldives, avait permis de progresser sur le chemin du règlement des conflits. On pourra notamment citer l'obtention d'un accord intégrant la problématique hommes-femmes au Yémen ou la mise en place de la procédure de recomptage des voix lors des élections présidentielles afghanes de 2014.

26. Le Département est également intervenu dans le domaine de la prévention des conflits, ayant notamment contribué à la transition présidentielle pacifique au Nigeria en 2015 et appuyé la signature d'un accord sur les résultats des élections présidentielles en Afghanistan. Les succès semblent plus mitigés dans le domaine de la prévention des conflits, ce qui s'explique en partie par l'absence d'analyses sur le sujet (voir par. 18 et 44 à 50 du présent document). Le Groupe indépendant de haut niveau chargé d'étudier les opérations de paix a souligné dans son rapport que l'investissement dans la prévention de conflit était insuffisant, alors même que l'inaction en la matière a des incidences de plus en plus lourdes sur la communauté internationale²⁶.

27. Même s'il est difficile d'évaluer les incidences d'un appui efficace sur les succès obtenus au niveau des missions, la figure VIII présente une analyse de la corrélation entre l'efficacité de l'appui fourni par le Département et les résultats des missions dans les domaines de la prévention et du règlement des conflits. Les évaluations groupées de l'efficacité de l'appui fourni par le Département sont comparées à un indicateur synthétique du succès global de la mission. Les chiffres ont été obtenus par recoupement des données disponibles et en tenant compte du

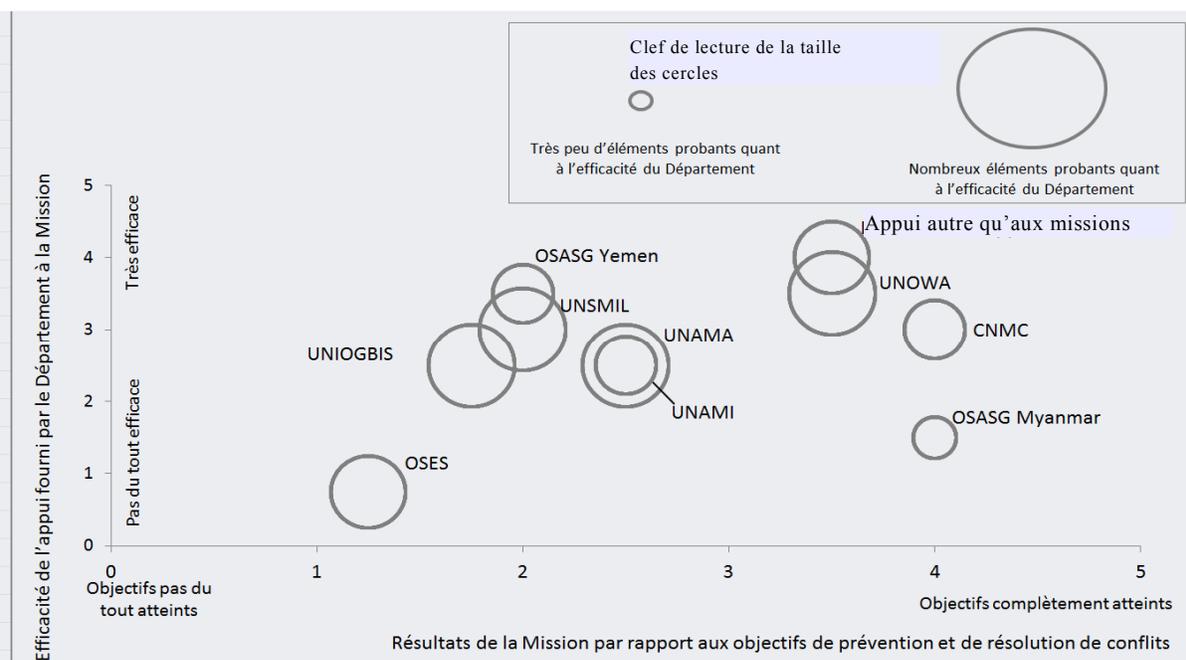
²⁵ La part des femmes occupant des postes de classe P-5 à D-2 est passée de 18,0 % à 29,0 % entre 2011 et 2014. Le Secrétaire général adjoint et les Sous-Secrétaire généraux aux affaires politiques sont cependant tous des hommes. Les femmes sont encore plus sous-représentées aux postes de direction des missions : on ne compte qu'une seule femme parmi les 23 représentants spéciaux du Secrétaire général et Sous-Secrétaires généraux en poste dans les missions ayant fait l'objet d'une étude de cas sur la période 2008-2015. En outre, la plupart des hauts responsables des missions sont également des hommes.

²⁶ Voir [A/70/95-S/2015/446](#), par. 25, 30 et 35.

caractère non-linéaire de la prévention et du règlement des conflits ainsi que des nombreux facteurs externes qui influencent les résultats des missions. Il ne faut pas déduire de cette analyse que les résultats en question ont été obtenus uniquement grâce à l'appui fourni par le Département, mais plutôt que ce dernier y a vraisemblablement contribué. Ce tableau contrasté fait écho aux commentaires recueillis auprès des clients du Département²⁷ et aux auto-évaluations de son personnel²⁸.

Figure VIII

Évaluation sommaire, par la Division de l'inspection et de l'évaluation, de l'efficacité de l'appui fourni par le Département et des résultats généraux des missions



Source : Évaluation de la Division de l'inspection et de l'évaluation réalisée à partir d'une analyse croisée de toutes les données disponibles.

Abréviations : CMCN = Commission mixte Cameroun-Nigéria; OSASG Myanmar = Bureau du Conseiller spécial du Secrétaire général pour le Myanmar; OSASG Yémen = Bureau du Conseiller spécial du Secrétaire général pour le Yémen; OSES = Bureau de l'Envoyé spécial du Secrétaire général pour le Sahel.

²⁷ Quoiqu'ils n'aient pas été l'objet de cette évaluation, tous les experts du groupe thématique II ont été sondés. Au total, 73,1 % du personnel des missions a estimé que le Département fournissait un appui technique efficace, notamment pour ce qui est de la facilitation des réunions et la promotion de la coopération entre les groupes d'interlocuteurs. Par ailleurs, 83% des membres du personnel ont noté que le Département n'avait pas empiété sur leur indépendance. Les domaines dans lesquels l'appui a été jugé le moins efficace étaient ceux de la formation lors de l'entrée en fonction, dont 51,2 % du personnel a dit qu'elle aurait pu mieux les préparer à comprendre les règles administratives, et des critères d'établissement de la preuve, moins bien noté par 37,5 % des répondants. De plus, 70,8 % des membres du personnel ont dit que l'appui aux missions pour les questions administratives était mal géré et que leur travail s'en ressentait.

²⁸ Pour 29% d'entre eux, la contribution du Siège au succès des missions était significative, quand elle était modérée pour 54,0 %, très limitée pour 12,0 % et inexistante pour 5,0 %.

Des facteurs échappant au contrôle du Département ont pesé sur les résultats des missions et sur l'appui qu'elles reçoivent de lui

28. Un certain nombre de facteurs échappant au contrôle du Département ont pesé sur les résultats au niveau des missions et, de ce fait, sur l'efficacité de l'appui qu'elles en reçoivent. Parmi ces facteurs, d'abord présentés dans le rapport du Groupe indépendant de haut niveau chargé d'étudier les opérations de paix²⁹ puis étayés par la présente évaluation, on distingue notamment le volume des ressources du Département par rapport au nombre croissant de missions requérant un appui (voir par. 11 et 29 à 32 du présent document), ou encore la nature « pro forma » des mandats du Conseil de sécurité. Les mandats des missions du groupe III couvrent ainsi souvent jusqu'à 10 domaines d'intervention dont certains, comme la promotion de l'état de droit et les activités de désarmement, démobilisation et réintégration ne relèvent pas du champ de compétences du Département³⁰. On peut également citer les restrictions d'accès et de déplacement, ainsi que le caractère intrinsèquement imprévisible des situations de conflit et le comportement des parties au conflit et des autres parties prenantes. Enfin, le personnel du Département comme celui des entités présentes sur le terrain affirment de concert que les règles et procédures administratives de l'Organisation, en particulier celles qui se rapportent aux effectifs et aux voyages, limitent considérablement l'efficacité des activités sur le terrain³¹. Ainsi, pour 75,5 % du personnel du Département, les facteurs externes ont eu des conséquences notables sur l'efficacité de l'appui.

B. À l'échelle mondiale, le Département fournit un appui dans la plupart des situations de conflit les plus critiques et cet appui a globalement répondu aux besoins sur le terrain. Il lui manque toutefois une stratégie plus ambitieuse qui lui permettrait de déterminer quel type d'appui fournir dans d'autres situations de conflit et comment contribuer à y trouver, à terme, une issue

29. Dans cette évaluation, la pertinence a été définie comme le degré d'appui effectif fourni par le Département dans les situations qui le nécessitaient le plus et du niveau d'adéquation entre l'appui fourni et les besoins sur le terrain. Ainsi, la pertinence du Département a été jugée comme étant globalement élevée, malgré quelques exceptions et des besoins qui pourraient ne pas avoir été satisfaits.

²⁹ Voir A/70/38-S/2015/446, par. 23 à 28.

³⁰ Selon l'examen des rapports des quatre missions d'évaluation stratégique et d'assistance technique, le champ des mandats n'a jamais subi de modification ou de réduction significatives. De plus, pendant la période considérée, seules trois missions politiques spéciales ont été fermées ; toutes les autres ont simplement été transformées, soit en autres missions politiques spéciales soit en opérations de maintien de la paix. Cette conclusion vient étayer le rapport du Groupe indépendant de haut niveau chargé d'étudier les opérations de paix (voir par. 37 à 39) ainsi que les audits effectués par le BSCI sur neuf missions, dont cinq ne disposaient pas de plan de retrait.

³¹ 84 % du personnel du Département estime que les règles et procédures internes ont eu un effet négatif sur l'efficacité de l'appui. En outre, dans quatre des huit rapports de fin d'affectation examinés, les représentants spéciaux du Secrétaire général les citent comme étant l'un des principaux facteurs compromettant l'obtention de résultats sur le terrain.

Couverture élevée des situations de conflit les plus critiques, et lacunes dans d'autres situations

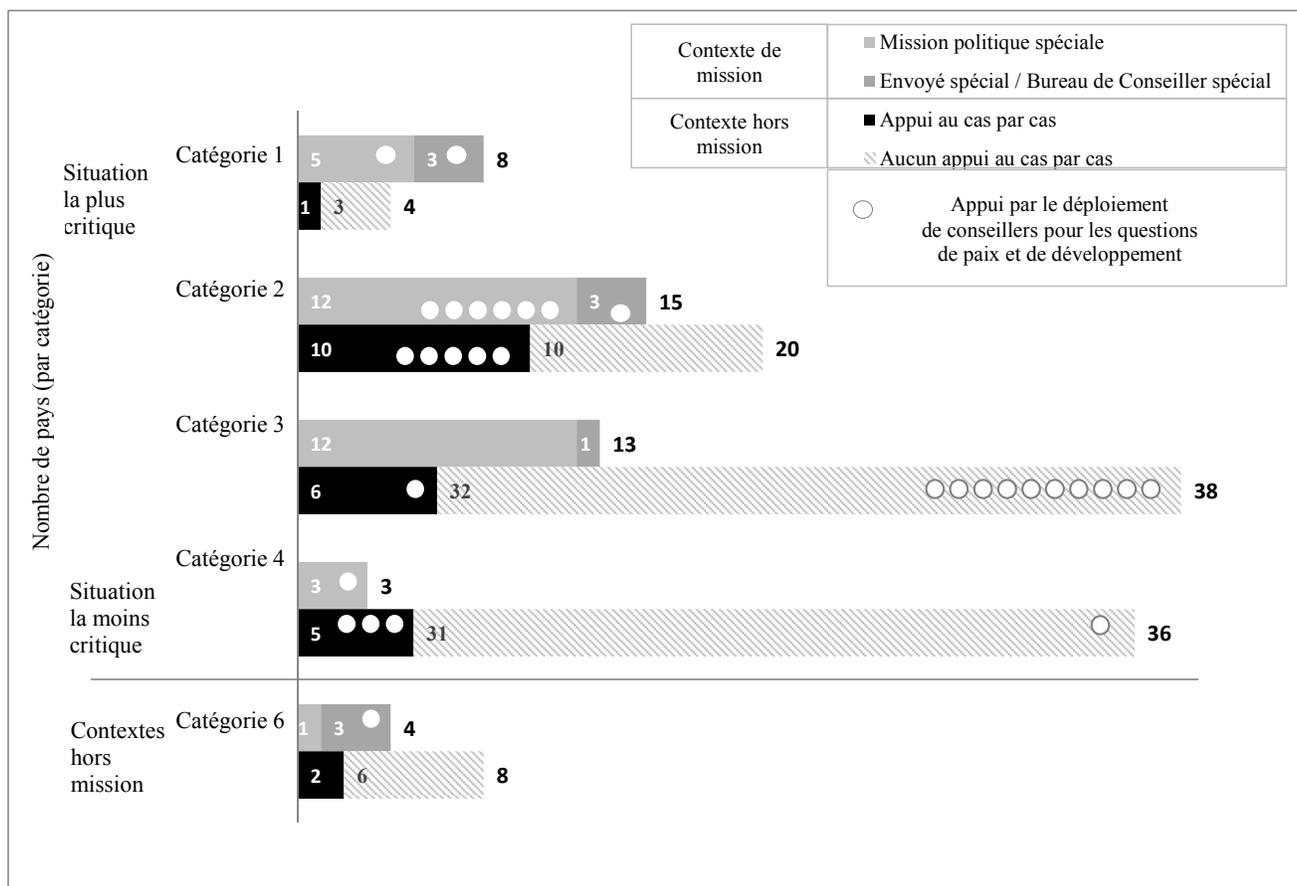
30. Afin d'évaluer la pertinence de l'action du Département, mesurée en fonction de sa portée mondiale, la Division de l'inspection et de l'évaluation a classé 163 pays et 11 situations non spécifiques en six catégories, sur la base de trois indicateurs supplémentifs du caractère critique d'un conflit: la Division a utilisé le Global Peace Index, un indice qui mesure l'ampleur de la couverture médiatique de plusieurs conflits, et le nombre de déplacés. Ces catégories sont organisées comme suit :

	<i>Global Peace Index</i>	<i>Couverture médiatique</i>	<i>Nombre moyen de déplacés (en millions)</i>
Situations les plus critiques	Catégorie 1 Très faible	Moyen-Élevé	2,14
Situation très critiques	Catégorie 2 Faible	Faible-Moyen	0,51
Situations moyennement critiques	Catégorie 3 Moyen	Faible-Moyen	0,10
Situation peu critiques	Catégorie 4 Élevé	Faible	0,05
Situations les moins critiques	Catégorie 5 Très élevé	Néant	–
Non applicable, conflits non spécifiques à un pays	Catégorie 6 n.a.	Faible-Néant	n.a.

31. La Division de l'inspection et de l'évaluation a déterminé la présence de l'appui du Département dans chacune de ces catégories. Comme on le voit sur la figure IX, le Département a fourni un appui dans pratiquement toutes les situations de conflit les plus critiques (catégorie 1), essentiellement en assistant directement les missions, mais également en fournissant un appui indirect au cas par cas ou en déployant des conseillers pour les questions de paix et de développement. Dans les autres catégories, son action a été moins cohérente : 8 pays de la catégorie 2 et 22 de la catégorie 3, qui étaient pourtant dans une situation jugée très critique, n'ont pas reçu d'aide de la part du Département. À l'inverse, huit pays dans une situation jugée peu critique (catégorie 4) ont bénéficié d'un appui. Ce bilan en demi-teinte quant à la pertinence de l'action de Département a été confirmé par le personnel interrogé³².

³² Moyenne de 3,41 : à l'affirmation selon laquelle, dans l'ensemble, le Département fournit un appui aux pays qui en ont le plus besoin, 1 membre du personnel n'était pas du tout d'accord et 4 étaient tout à fait d'accord.

Figure IX
Présence de l'appui du Département dans cinq catégories de conflit, 2008-2015



Source : Analyse de la Division de l'inspection et de l'évaluation à partir des données du Global Peace Index de 2015 (www.visionofhumanity.org), de l'agrégateur de nouvelles sur les conflits armés dans le monde (www.conflictmap.org/conflicts) et des données sur les déplacés (www.internal-displacement.org).

32. Malgré ces lacunes, le Département appuie davantage de pays aujourd'hui qu'en 2008 (voir fig. I), grâce à trois grandes initiatives mises en œuvre durant la période à l'examen. Tout d'abord, il a élargi sa présence à l'échelle régionale grâce à la mise en place d'une mission politique spéciale régionale en Afrique centrale et à l'ouverture de six bureaux de liaison dans des zones où aucune mission politique spéciale n'était implantée. Ensuite, il a activement renforcé ses partenariats en faveur de la prévention et de la résolution des conflits, principalement dans le cadre du Programme commun sur le renforcement des capacités nationales de prévention des conflits du Programme des Nations Unies pour le développement et du Département des affaires politiques³³, outil permettant de répondre aux besoins dans les endroits où il n'y a pas de mission³⁴. Le Département a déployé 36 conseillers

³³ Note du partenariat entre le Département et le Programme des Nations Unies pour le développement, septembre 2015.

³⁴ Le cadre normatif de la prévention des conflits a récemment été renforcé grâce à l'objectif de développement durable n° 16. En outre, le Département présente, dans son plan stratégique pour

pour les questions de paix et de développement en 2015, ce qui représente une augmentation de 25,0 % par rapport aux deux années précédentes, et ce chiffre devrait atteindre 40,0 % d'ici à 2016³⁵. Tout en prenant note des contraintes du Programme³⁶, le Groupe indépendant de haut niveau chargé d'étudier les opérations de paix des Nations Unies (dans son rapport) et le Groupe consultatif d'experts chargé de l'examen du dispositif de consolidation de la paix se félicitent de sa mise en œuvre, estimant qu'il est un exemple de collaboration interinstitutions efficace en matière de prévention et de résolution des conflits³⁷. Troisièmement, le Département a créé de nouvelles capacités à l'interne afin d'appuyer les tâches liées à la prévention et résolution des conflits, notamment le Groupe de l'appui à la médiation, la Division des politiques et de la médiation et un réseau spécifique, bien que modeste, de bureaux et points focaux chargés de la problématique hommes-femmes. De plus, en 2008, le Département a constitué une équipe de médiateurs de réserve, financée par des ressources extrabudgétaires et composée d'experts de la médiation travaillant à temps plein dans des domaines spécifiques (tels que l'élaboration d'une constitution, la problématique hommes-femmes, les ressources naturelles ou le partage du pouvoir) et se tenant prêts à intervenir rapidement en cas de besoin. Enfin, grâce à un généreux donateur et à des activités de liaison externe, il a amélioré sa capacité à mobiliser des ressources extrabudgétaires pour son personnel et ses projets sur le terrain.

Les types d'appui fourni sont, à quelques exceptions près, jugés globalement pertinents mais certains besoins pourraient ne pas voir été satisfaits

33. Comme on le voit sur la figure X, les activités d'appui du Département sont globalement considérées comme étant pertinentes. Toutefois, on constate des disparités entre les groupes interrogés, les conseillers pour les questions de paix et de développement jugeant l'action du Département plus efficace que les membres du personnel des missions et du Département lui-même.

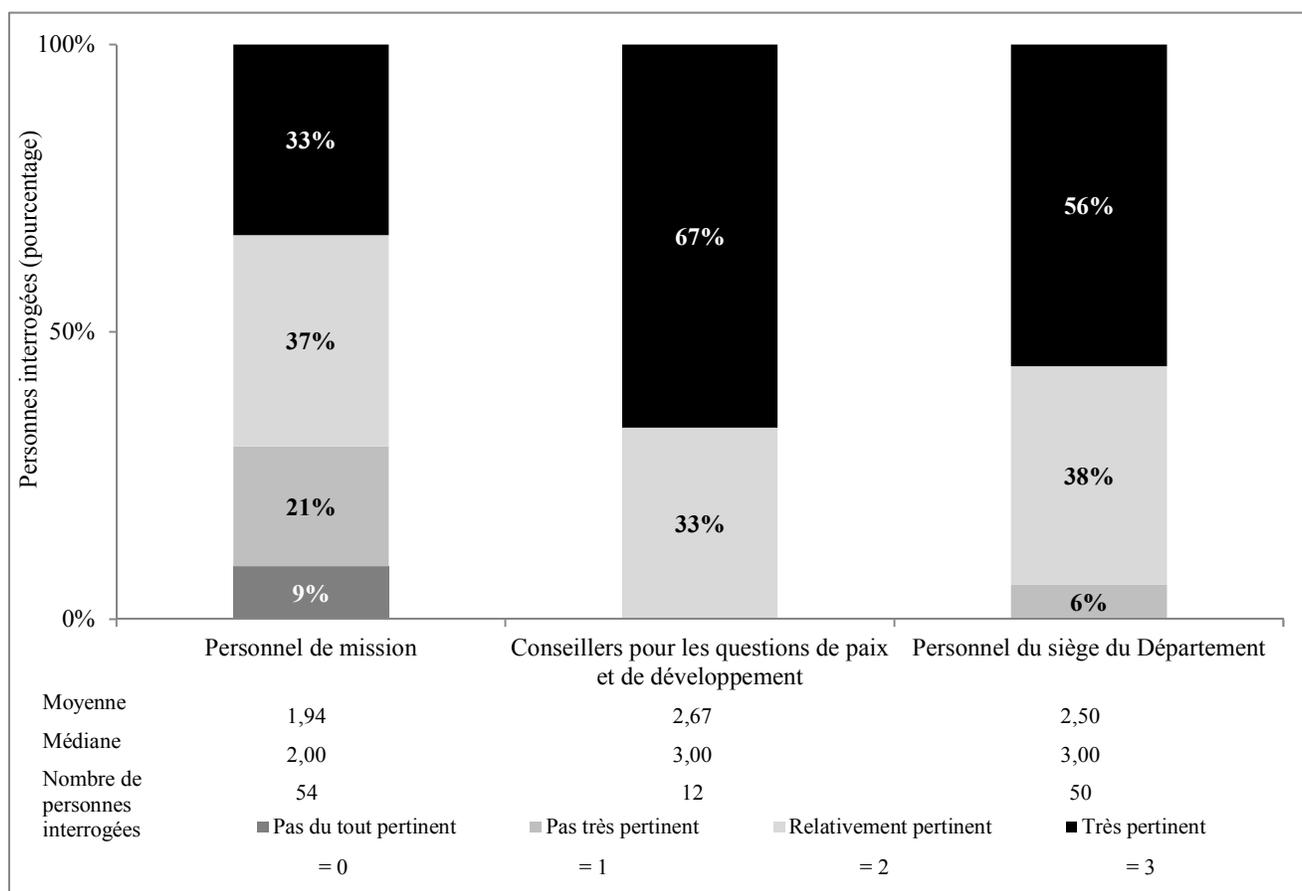
2016-2019, les mesures à prendre pour consolider l'appui politique et technique aux équipes de pays des Nations Unies, et s'est employé à établir des relations avec les représentants permanents et les coordonnateurs régionaux afin de les sensibiliser à ses activités d'appui.

³⁵ Appel pluriannuel du Département des affaires politiques, 2016-2017.

³⁶ Voir [A/70/95-S/2015/446](#), par. 142 à 148.

³⁷ Voir [S/2015/730](#).

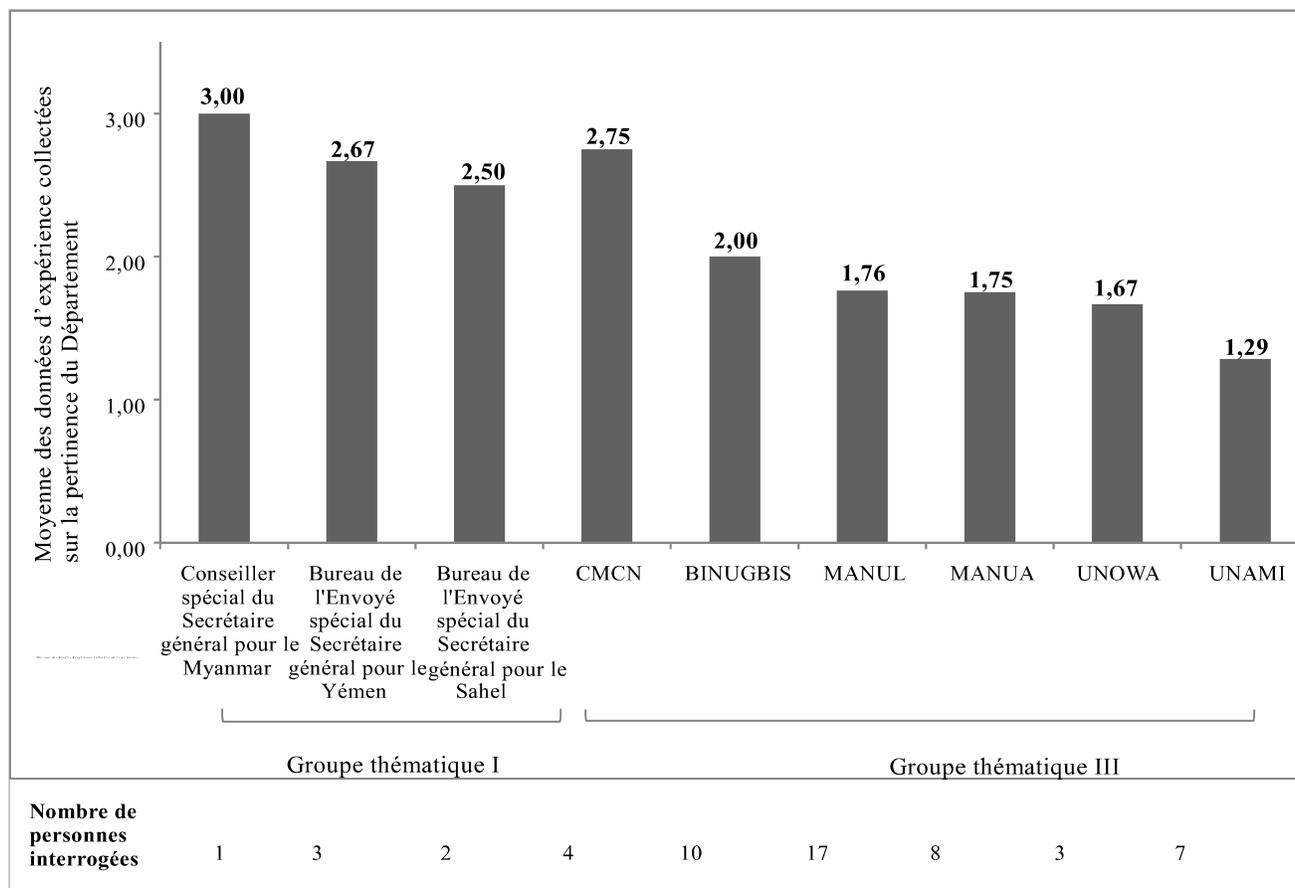
Figure X
Perception de la pertinence de l'appui fourni par le Département, 2008-2015



Source : Enquêtes de la Division de l'inspection et de l'évaluation.

34. Les plus grands écarts constatés dans les avis exprimés par les membres du personnel des missions pourraient s'expliquer par la diversité de ce groupe. La figure XI synthétise les commentaires recueillis auprès des membres du personnel de chaque mission retenue pour l'étude de cas. Dans l'ensemble, les missions les plus petites du groupe thématique III, et les petites missions du groupe thématique I, ont jugé l'appui du Département plus favorablement que les missions de plus grande envergure.

Figure XI
Perception qu'ont les entités de terrain de la pertinence de l'appui fourni par le Département (par mission retenue pour l'étude de cas)



Source : enquête de la Division de l'inspection et de l'évaluation.

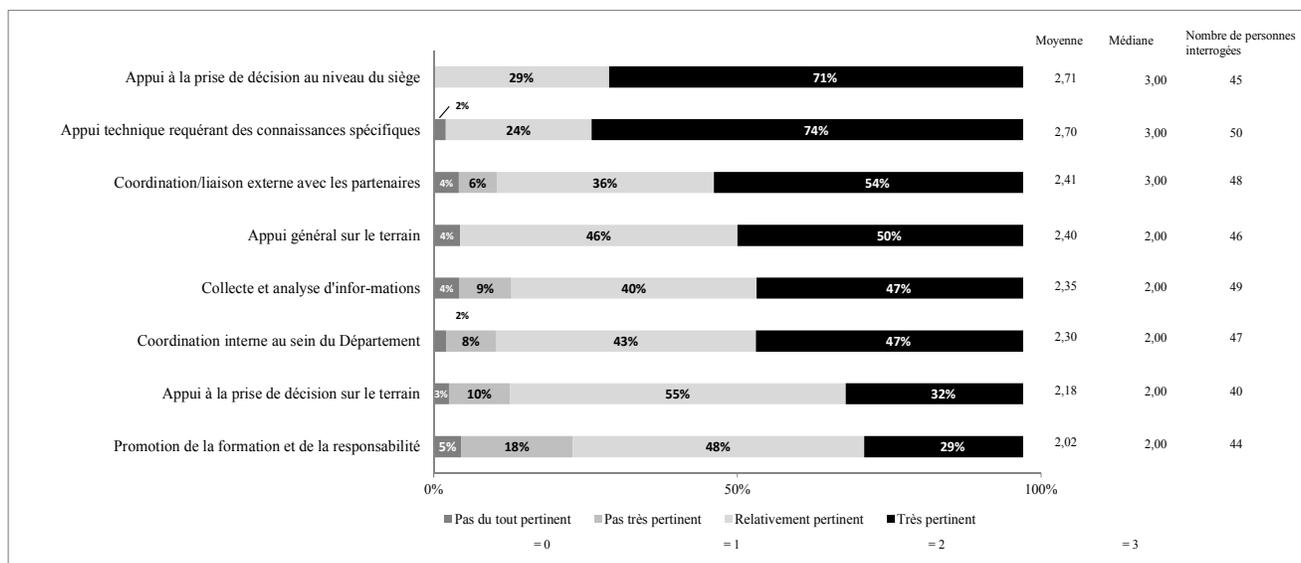
Note : les missions sont classées par groupe thématique et selon leurs moyens (par ordre décroissant).

35. La perception de la pertinence varie également en fonction du type d'appui fourni. Par exemple, l'appui électoral a été jugé comme étant extrêmement pertinent par la MANUL, qui en a bénéficié pour organiser trois élections en Libye, et par la MANUA, grâce à laquelle le Département a pu parvenir à une résolution pacifique de la crise électorale en Afghanistan et assurer le contrôle des élections de 2014 d'une manière inédite. L'UNOWA, quant à elle, a jugé l'appui à la médiation et les compétences techniques fournis comme étant particulièrement utiles, notamment le déploiement de l'équipe de médiateurs de réserve. Les conseillers pour les questions de paix et de développement ont estimé que l'appui du Département permettait d'assurer une bonne communication entre les différents partenaires du Siège, et ont également jugé ses conseils et son expertise politiques comme étant particulièrement pertinents. Comme le montre la figure XII, le personnel du Département partage cet avis, jugeant l'appui technique spécifique et l'appui à la prise de décision au niveau du Siège comme étant des plus pertinents.

36. Toutefois, il se pourrait que certains besoins n'aient pas été satisfaits, certains membres du personnel du Département présents sur le terrain pouvant avoir une méconnaissance de l'appui fourni par le Siège. Si les hauts responsables ont connaissance de l'appui à la médiation et aux bons offices, le personnel des missions politiques spéciales et plusieurs coordinateurs régionaux connaissent mal les services proposés par le Département. Le personnel a une meilleure connaissance des activités d'appui administratif que celles d'appui fonctionnel et il estime qu'il faudrait un appui spécifique en matière d'analyse dans les domaines où le Département possède un avantage comparatif, tels que sur les aspects régionaux et les enseignements tirés de cas similaires. Trois des six missions politiques spéciales visitées ont pointé ces lacunes et deux autres ont souligné que les conseils stratégiques fournis devraient porter sur un plus long terme (voir par. 21 ci-dessus).

Figure XII

Évaluation de la pertinence du Département par le personnel du siège (par type d'appui)



Source : Enquête de la Division de l'inspection et de l'évaluation.

Les procédures de planification du Siège ne tiennent pas suffisamment compte des analyses systématiques, réduisant la capacité de fournir en amont un appui sur mesure.

37. Une étude des documents de planification permet de comprendre pourquoi les commentaires recueillis sur la pertinence des activités du Département varient. Depuis l'évaluation de la Division de l'inspection et de l'évaluation en 2006-2008, le Département a amélioré sa capacité de planification stratégique à tous les niveaux et élaboré son premier plan stratégique en 2013. Un cadre de travail axé sur les résultats et des plans de travail à l'échelle des divisions devraient venir compléter le plan stratégique pour 2016-2019. Le Département a également renforcé ses activités de conseil et de planification stratégiques au sein de la Division des politiques et de la médiation. Conformément aux recommandations formulées par le Groupe

indépendant de haut niveau chargé d'étudier les opérations de paix dans son rapport, une petite entité chargée de centraliser l'analyse et la planification a été récemment mise en place au Cabinet du Secrétaire général. Elle devrait permettre de faire réunir le travail analytique fait au Siège et le travail sur le terrain, et de participer ainsi à la prise de décisions motivées en matière d'évaluation et de planification stratégiques des opérations de maintien de la paix.

38. Malgré les progrès notables enregistrés en matière d'organisation, il reste des failles dans les processus de planification au Siège et sur le terrain. Au niveau du Siège, bien que les plans de travail des divisions les plus récents reflètent les priorités absolues du Département, certains établissant des stratégies pour atteindre les objectifs fixés, il n'y est pas fait systématiquement ou clairement mention du nom des autres missions qui bénéficieront d'un appui, du type d'appui fourni, ni de la manière dont les divisions collaboreront pour atteindre les objectifs fixés en matière d'appui à la prévention et à la résolution des conflits³⁸. Sur le terrain, plusieurs évaluations faites par le BSCI pointent des lacunes en matière de planification, telles que le manque de cohérence entre les plans de travail, les plans d'exécution des mandats et les cadres logiques; le manque de cohérence avec les plans des équipes de pays des Nations Unies; et l'absence de plans de retrait³⁹. Ces lacunes peuvent s'expliquer par des problèmes de sous-effectifs (voir par. 40 et 41 ci-dessous), des investissements insuffisants dans les produits axés sur le savoir qui pourraient favoriser la planification stratégique (voir par. 44 à 50 ci-dessous), ou par les récents ajouts mentionnés au paragraphe 37 ci-dessus. Les entités appuyées par le Département, ainsi que le personnel du Département, confirment ces lacunes⁴⁰.

C. Le Département a adapté ses ressources aux besoins que génère sa présence croissante sur le terrain, mais ses structures et procédures internes, auxquelles s'ajoutent les lourdeurs administratives de l'ONU, ont limité sa capacité à le faire de la manière la plus efficace possible

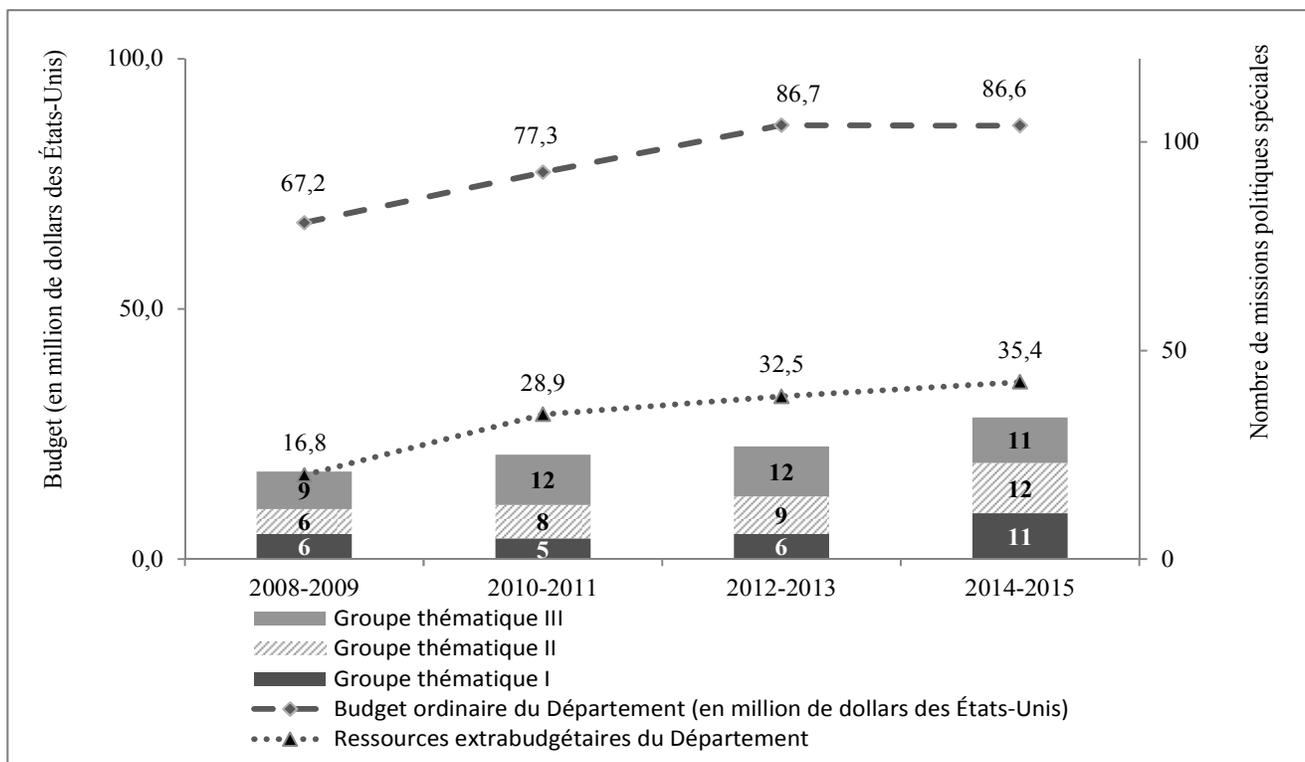
39. Comme on le voit sur la figure XIII, les ressources du Département ont augmenté, mais pas dans la même proportion que le nombre des entités nécessitant son appui. Alors que le nombre de missions politiques spéciales a augmenté de 62.0 % (et de 83.0 % pour les missions les plus petites et les plus dépendantes d'un appui dans le groupe I), les ressources, elles, ont augmenté de 50.0 %. De plus, le Département dépend de plus en plus des ressources extrabudgétaires, qui sont passées de 20.0 % à 30.0 % de son budget total.

³⁸ Dans son examen des plans de travail des 27 divisions, la Division de l'inspection et de l'évaluation a noté que le niveau de qualité et d'exhaustivité variait considérablement.

³⁹ Examen des audits du BSCI, 2008-2015.

⁴⁰ Les personnes ayant répondu à l'enquête des conseillers pour les questions de paix et de développement, ainsi que le personnel du siège du Département, estiment que la capacité de planification et d'action précoce du Département pourrait être améliorée. Cet avis est partagé par le personnel des missions, qui, en plus de la planification stratégique, considère qu'il est essentiel de renforcer les capacités d'analyse pour une élaboration éclairée des stratégies.

Figure XIII
Évolution des ressources du Département et des missions politiques spéciales
(par groupe thématique)



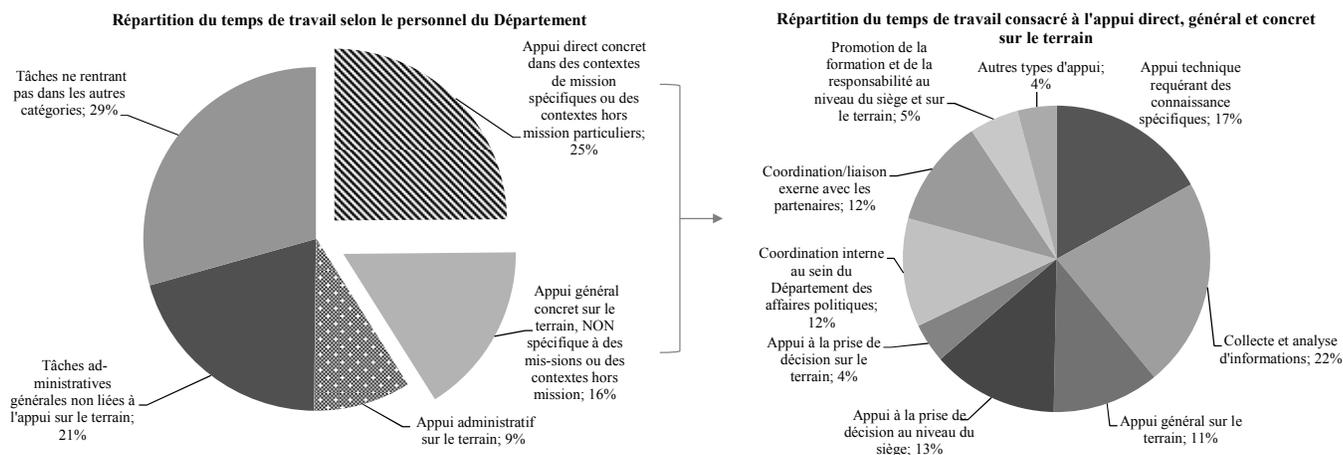
Source : A/69/416, A/68/9 (Sect.3), A/66/6 (Sect. 3), A64/6 (Sect.3), A/69/349, A/66/354 et A/68/327.

40. Le Département s'est adapté à la situation en prenant des mesures visant à satisfaire aux besoins inhérents à une présence croissante sur le terrain (voir par. 32 ci-dessous), avec un investissement relativement modeste dans les fonctions d'appui. Par exemple, les effectifs pour les fonctions d'appui du Département vont de une à cinq personnes par mission.

41. Toutefois, dans ce contexte, il a été difficile pour le Département de travailler de manière efficace et efficiente. Certes, les commentaires recueillis hors Siège concernant l'efficacité et la pertinence du Département varient (voir par. 20 à 23 ci-dessous et 33 à 36 ci-dessus), mais les officiers traitants déclarent ne pas être en nombre suffisant, souvent au détriment d'autres domaines d'appui importants. Comme on le voit sur la figure XIV, le personnel indique ne consacrer que 41,0 % de son temps à fournir un appui concret sur le terrain et 59,0 % aux tâches administratives et à d'autres domaines. De plus, comme le montre le diagramme en secteurs à droite de la figure, la moitié des 41,0 % du temps consacré à l'appui effectif l'est à la coordination interne et externe, et à l'appui à la prise de décisions du Siège, seul 22,0 % du temps étant employé à la collecte d'éléments d'information et à l'analyse, et 17,0 % à l'appui technique requérant des compétences spécifiques. Ces résultats correspondent aux données commentaires recueillis auprès du personnel, des officiers traitants et des responsables interrogés,

qui ont déclaré consacrer trop de temps à la rédaction de points de discussion et de notes d'information à l'intention des hauts responsables, et au traitement de tâches administratives, ce qui laisse peu de temps pour l'analyse politique.

Figure XIV
Répartition du temps de travail selon les déclarations du personnel du Département

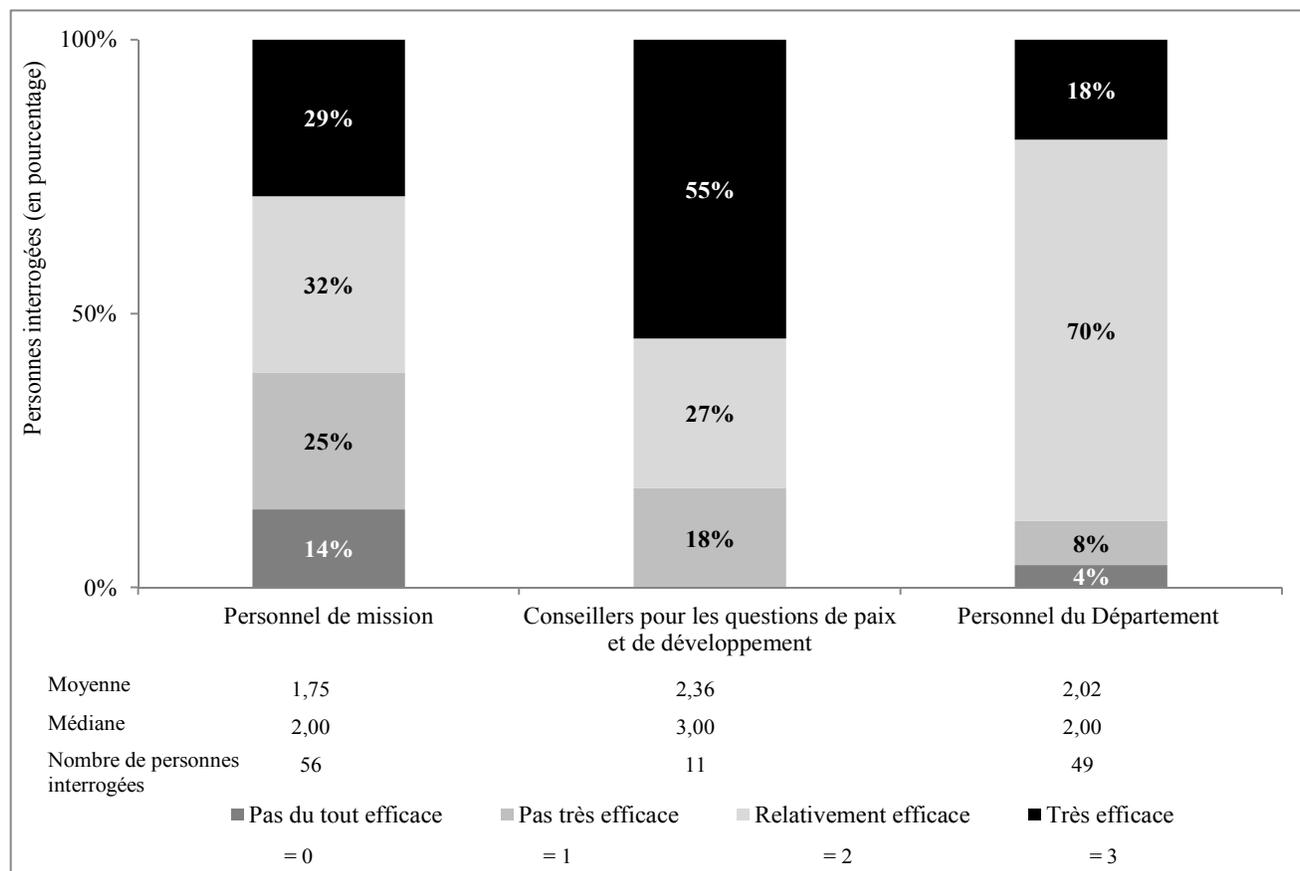


Source : Enquête de la Division de l'inspection et de l'évaluation.

42. Comme on le voit sur la figure XV, le personnel des missions et du Siège estime que, dans l'ensemble, le Département est relativement efficace. Les conseillers pour les questions de paix et de développement, qui constituent les missions les plus petites et les plus dépendantes d'un appui, ont pour leur part jugé l'efficacité du Département plus favorablement⁴¹.

⁴¹ Toutefois, 68,0 % du personnel a déclaré que le Département a gagné en efficacité avec le temps.

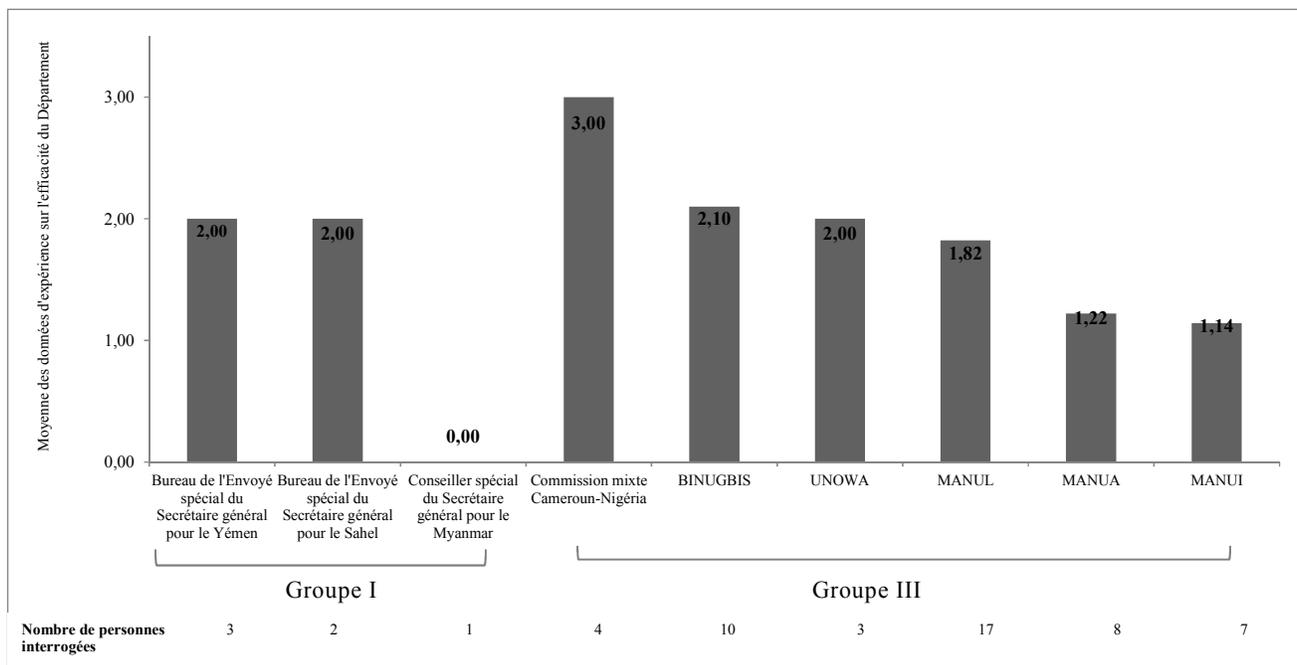
Figure XV
Perception de l'efficacité de l'appui fourni par le Département, 2008-2015



Source : Enquêtes de la Division de l'inspection et de l'évaluation.

43. La figure XVI présente en détail les commentaires recueillis auprès de chaque mission. Il en ressort que les missions les plus petites, telles que les conseillers pour les questions de paix et de développement, jugent généralement l'appui du Département plus efficace que les missions plus grandes et dont le mandat est plus large. Les commentaires recueillis auprès du personnel des missions retenues pour l'étude de cas ont permis d'expliquer les écarts constatés dans des domaines spécifiques. Dans chaque mission visitée, de nombreux membres du personnel ont indiqué que les règles et procédures administratives de l'ONU, que le Département les aide à comprendre, représentaient une difficulté majeure, limitant leur capacité à exécuter efficacement leur mandat de prévention et de résolution des conflits. Dans leurs rapports de fin d'affectation, les représentants spéciaux du Secrétaire général ont confirmé cet avis³³.

Figure XVI
Perception qu'ont les entités de terrain de l'efficacité de l'appui fourni par le Département (par mission retenue pour l'étude de cas)



Source : enquête de la Division de l'inspection et de l'évaluation.

Note : les missions sont classées par groupe thématique et selon leurs moyennes (par ordre décroissant).

Abréviations: CMCN = Commission mixte Cameroun-Nigéria; OSES = Bureau de l'Envoyé spécial du Secrétaire général pour le Sahel.

D. Le Département produit certes une masse non négligeable de savoirs, qu'il n'a toutefois pas exploitée comme il se doit pour renforcer l'apprentissage ou la responsabilisation, que ce soit au Siège ou sur le terrain

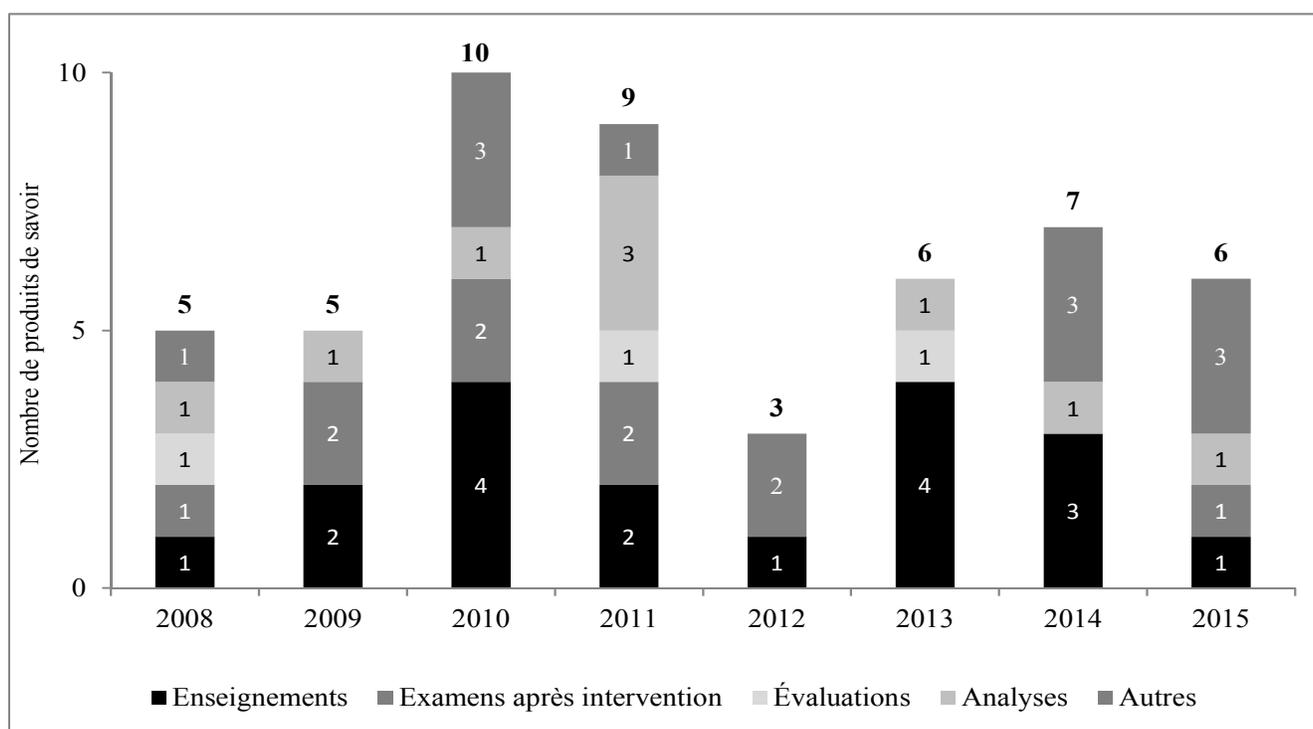
44. Le Département a beaucoup progressé dans l'utilisation des savoirs comme source d'amélioration et d'apprentissage institutionnels. À titre d'exemples, il s'est doté d'un Groupe des directives et de la formation en 2010, d'une politique de l'évaluation en 2012 et d'un dispositif d'apprentissage et d'évaluation en 2013 (révisée en 2014). En conséquence, dans le rapport récapitulatif des évaluations de la Division de l'inspection et de l'évaluation pour la période 2012-2013, ces améliorations par rapport à la période 2010-2011 ont été portées au crédit du Département.

45. Toutefois, tant le même rapport récapitulatif des évaluations de 2012-2013 que le présent rapport relèvent des lacunes béantes dans les systèmes d'exploitation des savoirs à des fins d'apprentissage de responsabilisation au Département. En premier lieu, le Département n'est pas structurellement en mesure de produire des évaluations indépendantes de sa performance, que ce soit au Siège ou sur le terrain. À l'heure actuelle, la production des savoirs est partagée entre le Bureau du

Secrétaire général adjoint aux affaires politiques, qui est chargé de produire les évaluations (mais dispose de peu de moyens pour ce faire) et le Groupe des directives et de la formation, qui fournit toute une série de produits d'évaluation (examens après intervention, rapport sur les enseignements tirés des interventions, etc.). Il n'y a toujours pas de bureau spécialement consacré à l'évaluation au Département, ce qui distingue ce dernier de la plupart des autres entités du Secrétariat.

46. Comme il ressort de la figure XVII, au cours de la période couverte par l'évaluation, le Département a produit au total 51 supports de savoir. La plupart de ces produits étaient à vocation didactique ou consistaient en examens après intervention ou en recueils s'enseignements. Pour la totalité de la période de huit ans, seuls trois des produits de ce type étaient des évaluations⁴².

Figure XVII
Nombre de produits de savoir au Département, 2008-2015



Source: Analyse des documents de la Division de l'inspection et de l'évaluation.

⁴² Évaluation de l'appel pluriannuel pour 2011-2013 (2013), évaluation du démarrage de la MANUL (2013) et évaluation à mi-parcours du Mécanisme de financement en cas d'intervention rapide m (2012).

47. La Division de l'inspection et de l'évaluation a conclu que ces 51 opérations avaient été de qualité moyenne, même si elles avaient débouché sur un certain nombre de recommandations concrètes visant à améliorer le Département. Le nombre des évaluations n'en demeure pas moins faible, surtout si l'on considère l'ampleur du risque couru par le Département en matière de finances, de programmes et de réputation; qui plus est, il n'a été procédé à aucune évaluation des résultats sur le plan plus large des réalisations escomptées dans les missions politiques spéciales (voir plus haut, par. 14 à 16). En outre, même si depuis 2013, le Département a systématiquement sélectionné des cas dont les enseignements devaient être tirés, cette façon de procéder ne débouche pas nécessairement sur une identification optimale des cas qui recèlent les enseignements les plus précieux⁴³. La production d'enseignements n'avait que peu de rapport avec la diversité des missions conduites par le Département; les missions du groupe I sont fortement sous-représentées⁴⁴, parmi les missions du groupe III étudiées, la production d'enseignements n'avait également que peu de rapport avec la taille de la mission⁴⁵. Aucun rapport n'était consacré aux droits de l'homme et seuls les rapports d'audit traitaient des questions de genre.

48. Le degré d'attention relativement faible accordée aux évaluations indépendantes et axées sur les réalisations s'explique en partie par des éléments structurels et en partie par des problèmes de ressources. Les trois évaluations du Département ont été en fait gérées par le Groupe des directives et de la formation, qui a invoqué le grand nombre de priorités concurrentes et le manque de ressources pour se consacrer suffisamment à l'évaluation. Il manquait aussi de ressources pour la gestion des évaluations, ainsi que la forte influence du Bureau du Secrétaire général adjoint aux affaires politiques qui rendait Division vulnérable aux obstacles internes peu favorables à une évaluation indépendante.

49. Dans la politique d'évaluation et dans le dispositif d'apprentissage et d'évaluation, le Département énonce son intention de relier son plan d'apprentissage à son cadre stratégique, et le contrat de mission du Secrétaire général adjoint à celui du Secrétaire général. Le plan stratégique pour la période 2016-2019 contient un cadre axé sur les résultats assorti d'indicateurs clairs sur lesquels un plan d'évaluation pourrait être construit (par exemple un indicateur de référence pour 2015 et des objectifs pour 2016 et 2017). Or, 63.0 % du personnel des membres du Département touché par l'enquête estimaient que l'investissement global du Département pour le suivi et l'évaluation était insuffisant et 43.0 % que le Département ne se penche pas systématiquement sur sa propre performance. Les membres du personnel des missions interrogées n'avaient généralement pas reçu de produits d'apprentissage, pas plus qu'ils n'avaient été informés de l'existence de la base de données sur les politiques et la pratique du Département. Ces membres du

⁴³ Les sujets potentiels sont retenus à l'issue d'un processus participatif qui peut biaiser la sélection dans le sens des exemples positifs, au détriment des exemples les plus riches en enseignements. Le Groupe des directives et de la formation sélectionne ensuite systématiquement les cas à retenir en fonction de trois critères, ce qui peut biaiser encore plus le processus dans le sens des exemples positifs. Ce biais vers le positif permet peut-être de mieux comprendre pourquoi le Département aboutit à un bilan positif dans ses examens après intervention et ses rapports sur les enseignements tirés de ces dernières (voir plus haut, par. 19).

⁴⁴ Treize rapports couvraient des missions du groupe II, 8 des contextes hors mission et 1 une mission du groupe I.

⁴⁵ Un produit pour chacune des missions visées, MANUI, MANUA et ONUSOM; le reste se répartissant sur des missions plus petites.

personnel ont reconnu qu'ils avaient de manière générale besoin de mieux connaître les enseignements tirés de l'expérience⁴⁶.

50. La Division de l'inspection et de l'évaluation avait d'abord fait état de ces lacunes en matière de savoirs dans l'évaluation de 2006-2008 du Département⁴⁷. Étant donné que ce dernier compte réviser sa politique de l'évaluation, cette révision serait l'occasion de revenir sur ces lacunes.

E. Le contrôle par le Siège de la responsabilisation dans les missions demeure faible

51. Outre les lacunes en matière de savoirs concernant la performance globale de l'organisation, il y a le caractère également insuffisant des mesures visant à faire en sorte que les dirigeants sur le terrain soient effectivement comptables de leurs résultats. La Division de l'inspection et de l'évaluation a mis en relief cette question dès son évaluation de 2006-2008⁴⁸. Depuis, toute une série d'audits effectués par le BSCI ont fait état de préoccupations similaires⁴⁹. Une décennie plus tard, avec peu de progrès avérés, cette lacune est toujours là⁵⁰.

52. Cette lacune est ancrée dans des facteurs structurels sur lesquels le Département n'a dans une large mesure pas prise, mais il incombe néanmoins à celui-ci de la constater et gérer, chaque fois que possible, ou de la renvoyer au niveau supérieur approprié⁵¹. À l'exception de deux d'entre eux, tous les représentants spéciaux du Secrétaire général et envoyés spéciaux ont rang de secrétaire général adjoint, tous sont des hommes d'État ayant eu une longue carrière diplomatique. Ils relèvent directement du Secrétaire général et non du chef du Département, qui a lui aussi rang de Secrétaire général adjoint. Depuis 2009, les représentants spéciaux du Secrétaire général sont tenus de conclure avec ce dernier un contrat de mission. Cette mesure, dont le Département a pris l'initiative, constitue l'unique signe de progrès concret avéré s'agissant de renforcer la mise en œuvre du principe de responsabilité sur le terrain depuis l'évaluation de 2006-2008 de la Division de l'inspection et de l'évaluation⁵². Cet engagement n'a cependant pas été respecté, comme le montre la figure XVIII d'où il ressort que la proportion

⁴⁶ Ainsi, 50.0 % des conseillers en matière de paix et de développement interrogés estimaient que le Département ne partage pas suffisamment les enseignements propres à améliorer le travail sur le terrain.

⁴⁷ Voir [E/AC.51/2007/2/Add.4](#), par. 53.

⁴⁸ Ibid., par. 46 à 49, 58 et 59 e).

⁴⁹ Voir [A/64/294](#); audit par le BSCI de l'appui fonctionnel et administratif du Département aux envoyés spéciaux, 2 septembre 2011, mission n° 2011/560/01, et audit par le BSCI du Bureau intégré pour la consolidation de la paix en Sierra Leone, 23 janvier 2012, mission n° 2011/560/02.

⁵⁰ L'évaluation de 2007 effectuées par la Division de l'inspection et de l'évaluation était plus précisément axée sur les bureaux des envoyés spéciaux. Dans la présente évaluation, ladite Division fait clairement observer que ces bureaux sont le lieu de difficultés plus nombreuses en matière de responsabilité, pour cause d'absence d'un accord de mission.

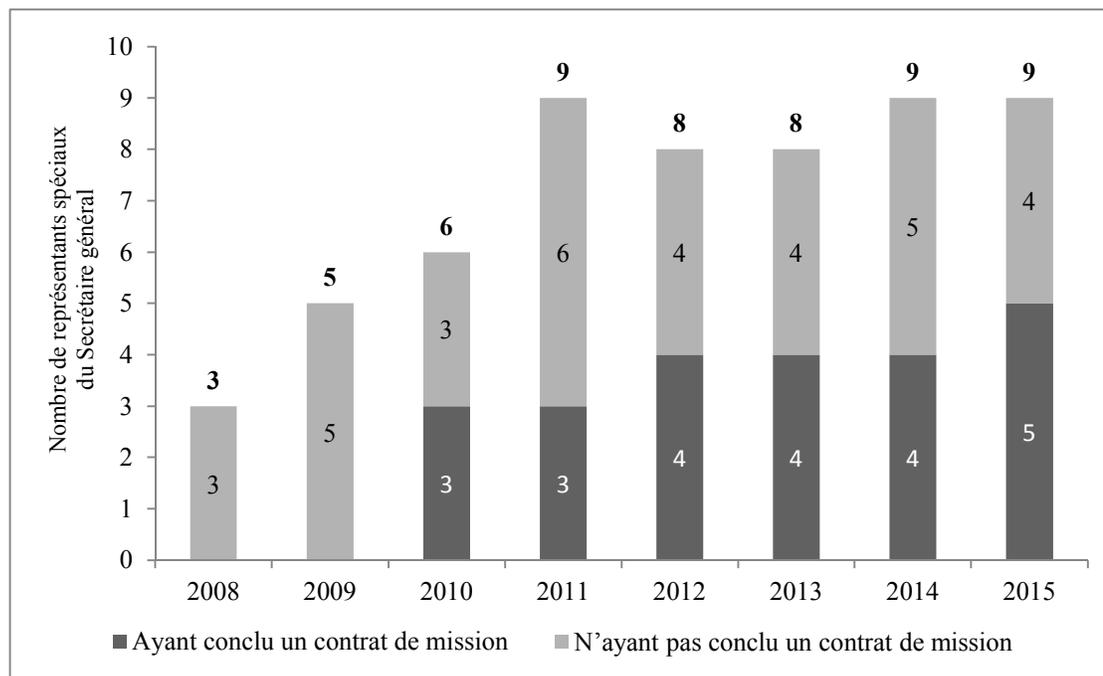
⁵¹ comme suite à l'évaluation de 2007 effectuées par la Division de l'inspection et de l'évaluation, le Département a fait remarquer à juste titre que l'essentiel de la suite à donner à cette recommandation était de la compétence du Cabinet du Secrétaire général.

⁵² L'instauration de ces contrats de mission est un des fruits de l'évaluation de 2007 par la Division de l'inspection et de l'évaluation, l'examen de suivi triennal suivant (voir [E/AC.51/2011/3](#)) y voit le signe de progrès le plus concret en matière de renforcement du principe de responsabilité dans les missions.

de secrétaires généraux adjoints dans les missions retenues pour une étude de cas qui avaient conclu un contrat de mission est restée constamment aux alentours de 50 % au cours de la période objet de l'évaluation.

Figure XVIII

Proportion de chefs de mission retenue pour l'étude de cas ayant conclu un contrat de mission, 2008-2015



Source: Analyse des documents de la Division de l'inspection et de l'évaluation

53. Il convient surtout de remarquer qu'aucun des envoyés spéciaux n'avait à aucun moment conclu un contrat de mission. Ils ne sont en effet pas tenus de le faire, contrairement aux représentants spéciaux du Secrétaire général.

54. Le Cabinet du Secrétaire général est certes responsable au premier chef du contrôle de responsabilisation sur le terrain mais le Département intervient dans ce domaine par la rétro-information qu'il fournit sur les contrats de mission des représentants spéciaux du Secrétaire général. Donnant un signe positif d'attention accordée à la responsabilisation sur le terrain, le Cabinet du Secrétaire général a procédé à des analyses en fin de cycle de la performance au titre de tous les contrats de mission conclue par les 21 secrétaires généraux adjoints au cours de cette période. Toutefois, hormis le niveau de conformité, ces documents ne sont guère fortement axés sur la responsabilité individuelle: La grande majorité (69.6 %) des 569 résultats escomptés des représentants spéciaux pour 2008-2015 étaient axés sur l'élaboration de produits (stages de formation organisés) et non sur les résultats obtenus, et ce en dépit d'efforts qui auraient été faits par le Département pour orienter davantage les contrats de mission sur les résultats. En outre, 63,1 % de ces 569 résultats étaient considéré comme dénotant un degré « satisfaisant » de

réalisation par les représentants spéciaux 25,4 % étaient « partiellement satisfaisant » et 11,5 % seulement étaient « non réalisés », sachant que dans cette dernière catégorie, la non réalisation n'était jamais imputée aux représentants spéciaux; la non réalisation n'était expliquée que par des facteurs externes. Qui plus est, les membres du personnel du Département qui prennent part à la rédaction des contrats de mission des représentants spéciaux sont hiérarchiquement inférieurs à ces derniers; le Secrétaire général adjoint a plus d'autorité mais ce n'est pas par lui que passe la contribution collective du Département concernant la performance des missions.

55. Dans ces conditions, la relation entre le Bureau du Secrétaire général adjoint aux affaires politiques et les dirigeants des missions semblent être dans tous les cas une relation collégiale de soutien du premier aux seconds et non une relation de contrôle pesant. Dans toutes les missions retenues pour l'étude de cas, les chefs de mission actuellement en place qualifiaient leur relation avec le Bureau du Secrétaire général adjoint (et avec le Secrétaire général adjoint lui-même) de relation de confiance mutuelle et de contacts en fonction des besoins. Dans ces cas-là, les chefs de mission et leurs proches collaborateurs déclaraient que l'absence de contrôle par le Département constituait intrinsèquement une forme utile de soutien: sans la « surveillance pesante » du Siège, les chefs de mission pouvaient s'occuper des tâches politiques difficiles à accomplir. Cela étant dit, ce sentiment était invariablement assorti du bémol consistant à dire que le caractère positif de cette relation est tributaire de la compétence et du style personnels du Secrétaire général adjoint et du Représentant spécial considérés.

56. Parmi les missions retenues pour l'étude de cas, on peut trouver de nombreux exemples d'efficacité sur le terrain, ainsi qu'un certain nombre de cas faisant ressortir le déficit de contrôle institutionnalisé. Dans trois des sept missions dirigées par un Secrétaire général adjoint, par exemple, des préoccupations ont été exprimées par le personnel de la mission, ainsi que par des parties prenantes extérieures, au motif que les représentants spéciaux avaient négligé, ou négligeaient encore, de larges volets de leur mandat pour se concentrer sur leur mission de bons offices. Dans un cas précis, ce choix n'aurait pas été accompagné d'un plan de transfert de ces autres aspects du mandat au représentant spécial adjoint. Dans deux cas, des membres du personnel ont exprimé des préoccupations concernant la déontologie d'un ancien chef de mission mais aucune analyse de la performance du représentant spécial en question n'a pu être trouvée. Le fait que le personnel du Département fait lui-même rapport sur l'efficacité de son travail de promotion de l'apprentissage et de la responsabilisation, et le peu de temps qu'il peut consacrer à ces fonctions, mettent en relief cette lacune (voir plus haut, par. 22 et fig. VII).

V. Conclusion

57. Depuis l'évaluation de 2006-2008 par la Division de l'inspection et de l'évaluation, le Département s'est adapté à la nette augmentation des fonctions de prévention et de résolution des conflits sur le terrain par une réorientation de ses activités, de ses structures et de ses partenariats vers le soutien à ces fonctions. Cet appui couvre actuellement tous les contextes de conflit hautement critiques et il existe des exemples notables dans lesquels ce soutien a contribué au succès enregistré sur le terrain, en dépit de fortes contraintes externes. Les entités qu'il soutient, en particulier les missions plus petites ou plus dépendantes d'un appui

extérieur, reconnaissent volontiers que le Département a su s'adapter ainsi à l'orientation de terrain plus prononcé de son rôle.

58. Malgré ces avancées, le Département continue de s'adapter aux besoins auxquels il lui incombe de pourvoir. Sa capacité d'analyse, par exemple, qui était auparavant son orientation de base, constitue désormais une de ses grandes lacunes en matière d'appui. Des contraintes touchant les ressources et les structures ont certes limité l'aptitude du Département à répondre pleinement aux attentes mais ces contraintes sont aussi d'ordre interne. Le Département ne s'est toujours pas doté d'une fonction d'évaluation spécifique, bénéficiant de l'indépendance et des ressources nécessaires pour produire un savoir objectif et crédible sur la performance, près d'une décennie après la mise en lumière de cette lacune par la Division de l'inspection et de l'évaluation. Ses processus de planification n'intègrent pas systématiquement l'analyse en tant qu'intrant dans ses stratégies. Par-dessus tout, le Département conserve mauvais positionnement pour ce qui est de contrôler la responsabilisation sur le terrain.

VI. Recommendations

59. La Division de l'inspection et de l'évaluation formulée à l'intention du Département quatre recommandations importantes, qui toutes ont été acceptées.

Recommandation 1 (résultat E)

Le Département, en consultation avec le Cabinet du Secrétaire général, devrait s'employer à institutionnaliser son rôle consistant à contribuer à la responsabilisation sur le terrain, et ce en :

- Élaborant un cadre de responsabilisation délimitant clairement les rôles et les responsabilités du Département (y compris pour le Secrétaire général adjoint aux affaires politiques) par rapport à ceux du Cabinet du Secrétaire général et des chefs de mission, s'agissant de contribuer à la responsabilisation sur le terrain;
- Plaidant pour que les envoyés spéciaux et les conseillers spéciaux soient tenus de conclure des contrats de mission;
- Faisant en sorte que les contrats de mission des chefs de mission soient accessibles au public.

Indicateurs : Élaboration, mise en œuvre et suivi du cadre de responsabilisation, débouchant sur un meilleur rôle du Département dans le renforcement de la responsabilisation au sein des missions; généralisation de l'obligation de conclure un contrat de mission; accord de mission devenue accessible au public.

Recommandation 2 (résultats A, D et E)

Le Département des affaires politiques devrait combler deux grandes lacunes analytiques, toutes deux liées aux besoins en matière d'apprentissage et de responsabilisation et inscrite dans le plan stratégique pour 2016-2019 et dans les priorités du Département, à savoir :

- L'analyse politique, en tant qu'outil d'alerte rapide permettant une intervention précoce et en tant que contribution au processus de planification au niveau du Siège comme sur le terrain;
- La fonction d'évaluation et d'autres sources de savoir à vocation évaluatrice (enseignements tirés de l'expérience, examens après interventions, etc.), En veillant à ce que la révision prévue de la politique d'évaluation du Département permette de traiter comme il se doit les lacunes en matière d'indépendance et de planification fondée sur les ressources et les risques.

Indicateurs : Les actions susmentionnées sont entreprises, et leur mise en œuvre fait l'objet d'un suivi, débouchant sur des produits analytiques adaptés aux besoins du Département en matière de savoirs de grande qualité et crédibles aux yeux des parties prenantes essentielles et utilisés pour alimenter la prise des décisions.

Recommandation 3 (résultats A et C)

Le Département devrait renforcer les processus de planification au Siège et sur le terrain, en veillant à ce que :

- Toutes les divisions du Siège incorporent les savoirs émanant de l'analyse des données (voir recommandation 2) et énoncent, preuves à l'appui, la raison d'être des choix qu'ils font quant à la destination de leurs ressources limitées et aux types précis d'appui, tant séparément en collaboration avec d'autres divisions;
- Tous les plans de mission et documents connexes (budgets et organigrammes) fassent l'objet d'un travail d'assurance qualité axé sur la plus grande clarté quant à la manière dont les résultats escomptés par le Conseil de sécurité et le Cabinet du Secrétaire général seront atteints (alignement structurel sur le mandat, indicateurs de réalisation axés sur les ressources, stratégie de sortie, etc.), conformément à la recommandation 1.

Indicateurs : le Département des affaires politiques procède à l'assurance-qualité de tous les plans de mission et les modifications nécessaires sont effectuées pour parvenir à l'alignement complet sur les attentes du Conseil de sécurité et du Cabinet du Secrétaire général.

Recommandation 4 (résultats B et C)

Le Département, en consultation avec le Conseil de sécurité, d'autres organismes intergouvernementaux les groupes d'États Membres, les différents donateurs, le Cabinet du Secrétaire général, le Contrôleur et les partenaires, prendre des mesures en vue de réunir des ressources suffisantes pour combler les lacunes fonctionnelles, que ce soit par des réaffectations de ressources ou par une mobilisation accrue des ressources, afin de parvenir à un financement accru et prévisible, ou par une combinaison des deux, dans les domaines suivants :

- Prévention des conflits, y compris les analyses qui améliorent les fonctions d'alerte et d'action rapide;
- Évaluation;
- Gestion des savoirs;
- Planification stratégique;
- Travail concret de mobilisation des ressources.

Indicateurs : Consultations instaurées avec les parties prenantes indiquées, débouchant sur l'affectation de ressources suffisantes et plus prévisibles aux domaines indiqués.

Annexe

Observations formelles reçues du Département

La Division de l'inspection et de l'évaluation présente ci-dessous le texte intégral des observations reçues du Département des affaires politiques concernant le rapport du Bureau des services de contrôle interne sur l'évaluation du Département. Cette pratique a été instituée en application de la résolution [64/263](#) adopté par l'Assemblée générale comme suite à la recommandation du Comité consultatif d'audit indépendant.

Observation du Département sur les résultats de l'évaluation du Bureau du Secrétaire général adjoint aux affaires politiques

1. Me référant à votre mémo en date du 9 mai 2016, je tiens à exprimer mes remerciements à Robert McCouch et à son équipe pour les échanges utiles que nous avons eus et l'occasion qui nous est donnée de présenter des observations et réactions informelles concernant le projet de rapport sur l'évaluation du Département des affaires politiques.
2. Je note avec reconnaissance que la plupart des observations et des clarifications factuelles que nous avons fournies ont été incorporés. À ce stade, nous n'avons pas d'autres observations à formuler.
3. Nous pensons que le rapport, compte tenu de son optique et de sa portée, rend compte des mesures que le Département a prises depuis la précédente évaluation pour améliorer son efficacité et son efficience dans les domaines de la prévention des conflits et de la médiation. Nous prenons note des recommandations proposées dans le rapport pour renforcer toujours plus nos capacités et nos méthodes de travail.
4. J'ai le plaisir de joindre à la présente notre projet de plan d'action pour la mise en œuvre des recommandations. Nous prenons note de ce que certaines des recommandations nécessitent le soutien d'autres acteurs, notamment le Cabinet du Secrétaire général, les États Membres et l'Assemblée générale, et nous nous emploierons à travailler avec toutes ces entités pour assurer cette mise en œuvre.
5. Permettez-moi de remercier une fois de plus votre équipe d'évaluation pour sa disponibilité, son engagement et son esprit constructif tout au long de cette opération.
